



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
FIBROMADERAS CÍA. LTDA. BASADO EN BALANCED SCORE
CARD”

GABRIELA ISABEL QUIROZ MOYA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado
de: Ingeniería Comercial

DIRECTOR: ING. OSCAR MORENO

CODIRECTOR: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Gabriela Isabel Quiroz Moya

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FIBROMADERAS CÍA. LTDA. BASADO EN BALANCED SCORE CARD”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo 2010

Gabriela Isabel Quiroz Moya

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Oscar Moreno

Ing. César Llumiquinga

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FIBROMADERAS CÍA. LTDA. BASADO EN BALANCED SCORE CARD”, realizado por Gabriela Isabel Quiroz Moya, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que este trabajo cumple con todos los procedimientos institucionales e investigativos, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Gabriela Isabel Quiroz Moya que lo entregue al Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo 2010

Ing. Oscar Moreno
DIRECTOR

Ing. César Llumiquinga
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Gabriela Isabel Quiroz Moya

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FIBROMADERAS CÍA. LTDA. BASADO EN BALANCED SCORE CARD”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo 2010

Gabriela Isabel Quiroz Moya

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a todas aquellas personas que han sido ejemplo y guía fundamental en mi vida, las mismas que día a día han alimentado mi alma con optimismo y mi pensamiento con ideas triunfadoras incentivándome en todo momento a no decaer y salir victoriosa.

A mi familia, en especial a mis padres Nelson Quiroz y Silvia Moya, quienes con su inmenso amor, sacrificio y esfuerzo han sabido guiarme y apoyarme siempre, gracias a ellos me encuentro finalizando esta etapa de mi vida para empezar otra junto a mis padres que son las personas que más amo y admiro en este mundo.

A mis hermanos que de una u otra manera me han sabido aconsejar y guiar mis pasos desde niña, a quienes adoro y admiro mucho.

De la misma manera, se la dedico a mi DIOS quien me dio la oportunidad de ser millonaria al contar con una familia que vale mucho más que todo el oro del mundo y que con sus bendiciones me ha brindado salud para continuar en el cumplimiento de mis metas.

Agradecimiento

A Dios, por darme la sabiduría, fuerza y salud necesaria para cumplir cabalmente esta etapa de mi vida y encaminarme hacia una nueva.

A mis Padres, por la formación que me brindaron a fin de llegar a ser una profesional, por su apoyo incondicional que han mantenido conmigo desde mi existencia, y por el tiempo que me han sabido entregar para sembrar en mi valores que toda mi vida los voy a aplicar.

Al gerente propietario de FIBROMADERAS CÍA. LTDA., Ing. Germánico Ibarra, mi primo quién me brindó la información necesaria de la empresa a fin de culminar mi etapa universitaria

A mi Director de Tesis Ing. Oscar Moreno y Codirector Ing. César Llumiquinga, quienes impartieron los conocimientos necesarios para el desarrollo mi tesis y por el tiempo brindado como profesionales y amigos.

A mis amigos que de una u otra manera fueron ejes fundamentales en la realización de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

RESÚMEN.....	- 1 -
SUMMARY	- 4 -
CAPITULO I	- 7 -
1 GENERALIDADES	- 7 -
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	- 7 -
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	- 8 -
1.3 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	- 11 -
1.4 OBJETIVOS DEL PLAN	- 15 -
1.5 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	- 16 -
MARCO TEORICO	- 16 -
MARCO CONCEPTUAL.....	- 31 -
CAPITULO II	- 34 -
2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	- 34 -
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	- 34 -
2.1.1 MACRO AMBIENTE	- 34 -
2.1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	- 34 -
2.1.1.2 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES.....	- 48 -
2.1.1.4 FACTORES SOCIO-CULTURALES.....	- 56 -
2.1.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS	- 63 -
2.1.1.6 FACTORES AMBIENTALES	- 69 -
2.1.2 MICRO AMBIENTE	- 72 -
2.1.2.1 PROVEEDORES	- 72 -
2.1.2.1.1 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES	- 74 -
2.1.2.1.2 TABULACIÓN ENCUESTAS PROVEEDORES.....	- 79 -
2.1.2.2 CLIENTES.....	- 90 -
2.1.2.2.1 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES ACTUALES	- 92 -
2.1.2.2.2 TABULACIÓN ENCUESTAS CLIENTES	- 96 -
2.1.2.2.3 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES POTENCIALES.....	- 108 -
-	
2.1.2.2.4 TABULACIÓN ENCUESTAS CLIENTES POTENCIALES	- 112 -
2.1.2.3 COMPETENCIA	- 124 -
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	- 131 -
2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	- 131 -
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA	- 133 -
2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA	- 136 -

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	- 140 -
2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO	- 141 -
2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	- 143 -
2.3 ANÁLISIS FODA	- 144 -
2.3.1 MATRICES	- 144 -
2.3.1.1 MATRIZ RESUMEN	- 144 -
2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO	- 148 -
2.3.1.3 MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA	- 151 -
2.3.1.4 MATRIZ GENERAL ELECTRIC	- 154 -
2.3.1.5 MATRIZ DE POTENCIALIDAD	- 155 -
2.3.1.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	- 156 -
2.3.1.7 MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA	- 157 -
CAPITULO III	- 159 -
3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	- 159 -
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	- 159 -
3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA	- 160 -
3.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA	- 160 -
3.2.2.1 PRINCIPIOS	- 160 -
3.2.2.2 VALORES	- 161 -
3.3 MISIÓN	- 162 -
3.3.1 ADN MISIÓN	- 164 -
3.4 VISIÓN	- 164 -
3.4.1 ADN VISIÓN	- 165 -
3.5 PROPUESTAS DE VALOR POR PERSPECTIVAS	- 166 -
3.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	- 167 -
3.5.2 PERSPECTIVA CLIENTES	- 168 -
3.5.3 PERSPECTIVA PROCESOS-INTERNOS	- 168 -
3.5.4 PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	- 169 -
3.6 OBJETIVOS	- 169 -
3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	- 170 -
3.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	- 170 -
3.6.2.1 OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA	- 171 -
3.6.2.2 OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTES	- 171 -
3.6.2.3 OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	- 172 -
3.6.2.4 OBJETIVOS PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	- 172 -
-	
3.6.3 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS	- 173 -

3.6.4 IMPACTO VS FACTIBILIDAD.....	- 174 -
3.7 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS	- 176 -
3.8 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.....	- 177 -
3.9 ESTRATEGIA CORPORATIVA	- 179 -
3.10 MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	- 180 -
CAPITULO IV	- 181 -
4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).....	- 181 -
4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M	- 181 -
4.2 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	- 181 -
4.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES y KPI'S.....	- 181 -
4.3.1 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA	- 182 -
4.3.2 INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES	- 183 -
4.3.3 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS-INTERNO.....	- 183 -
4.3.4 INDICADORES PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	- 184 -
4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	- 185 -
4.5 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	- 187 -
CAPITULO V	- 189 -
5 PROYECTOS.....	- 189 -
5.1 IDENTIFICACION DE PROYECTOS	- 189 -
5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	- 190 -
5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES	- 192 -
5.3.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO	- 192 -
5.4 DIAGRAMA DE PROYECTOS.....	- 217 -
5.5 DISEÑO DE PROYECTOS A CORTO PLAZO	- 218 -
CAPITULO VI	- 226 -
6 EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS.....	- 226 -
6.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	- 226 -
6.2 FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS	- 226 -
6.3 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS.....	- 227 -
6.4 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS.....	- 228 -
Cálculo TMAR.....	- 229 -
6.5 CÁLCULO DEL VAN, TIR Y RELACIÓN B/C	- 229 -
6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA CON PROYECTOS.....	- 231 -
6.7 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS.....	- 232 -
6.8 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS.....	- 233 -
6.9 CÁLCULO DEL VAN, TIR Y RELACIÓN B/C	- 234 -
6.10 COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA	- 235 -

6.11 COMPARACIÓN FLUJOS DE EFECTIVO	- 236 -
6.12 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	- 237 -
6.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	- 238 -
CAPITULO VII	- 241 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 241 -
7.1 CONCLUSIONES	- 241 -
7.2 RECOMENDACIONES.....	- 242 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 244 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Línea de productos de Fibromaderas Cía. Ltda.	- 9 -
Tabla 2: Proveedores de FIBROMADERAS Cía. Ltda.	- 10 -
Tabla 3: Clientes de FIBROMADERAS Cía. Ltda.	- 11 -
Tabla 4: Inflación	- 35 -
Tabla 5: Tasa de Interés Activa	- 38 -
Tabla 6: Tasa de Interés Pasiva	- 40 -
Tabla 7: PIB.....	- 42 -
Tabla 8: Importaciones	- 45 -
Tabla 9: Riesgo País	- 55 -
Tabla 10: Pobreza Nacional.....	- 57 -
Tabla 11: <i>Tasa de Desempleo</i>	- 59 -
Tabla 12: ¿A qué país migró?.....	- 62 -
Tabla 13: ¿Por qué motivo migro?.....	- 63 -
Tabla 14: Proveedores de FIBROMADERAS Cía. Ltda.	- 73 -
Tabla 15: Productos o servicios que provee	- 79 -
Tabla 16: Qué tiempo es proveedor.....	- 80 -
Tabla 17: Poseen certificación de calidad sus productos	- 81 -
Tabla 18: ¿Cuál certificación?	- 82 -
Tabla 19: La forma de pago que maneja	- 83 -
Tabla 20: Puntualidad en pagos	- 84 -
Tabla 21: Tiempo que demora entregar el pedido	- 85 -
Tabla 22: Los precios son sujetos a descuentos.....	- 86 -
Tabla 23: La forma de entregar el producto	- 87 -
Tabla 24: Brinda crédito.....	- 88 -
Tabla 25: Factores para brindar crédito	- 89 -
Tabla 26: Clientes de FIBROMADERAS Cía. Ltda.	- 91 -
Tabla 27: Tipo de productos que compra.....	- 96 -
Tabla 28: Color demandado	- 97 -
Tabla 29: Frecuencia de adquirir el producto	- 98 -
Tabla 30: Aspectos importantes.....	- 100 -
Tabla 31: Productos cumplen con sus expectativas	- 101 -
Tabla 32: ¿Sus pedidos los cancela en?	- 103 -
Tabla 33: Puntualidad.....	- 104 -
Tabla 34: La calidad del producto es:	- 105 -
Tabla 35: Los precios de Fibromaderas con la competencia	- 106 -

Tabla 36: Atención Cliente.....	- 107 -
Tabla 37: Productos que utiliza.....	- 112 -
Tabla 38: Frecuencia con la que adquiere el producto.....	- 113 -
Tabla 39: Fábrica que conoce o ha comprado	- 115 -
Tabla 40: Donde compra	- 117 -
Tabla 41: Características importantes.....	- 119 -
Tabla 42: Conoce o ha escuchado sobre FIBROMADERAS	- 120 -
Tabla 43: Dispuesto a Adquirir productos de la empresa	- 121 -
Tabla 44: ¿Qué espera de Fibromaderas?	- 123 -
Tabla 45: Capacidad de Producción de la competencia	- 125 -
Tabla 46: Participación de productos en el mercado.....	- 127 -
Tabla 47: Dónde usar MDF y aglomerado	- 130 -
Tabla 48: Índices Financieros	- 134 -
Tabla 49: Matriz Resumen Fortalezas	- 144 -
Tabla 50: Matriz Resumen Debilidades	- 145 -
Tabla 51: Matriz Resumen Amenazas	- 146 -
Tabla 52: Matriz Resumen Oportunidades.....	- 147 -
Tabla 53: Matriz Impacto Debilidades y Fortalezas.....	- 148 -
Tabla 54: Matriz Impacto Amenazas.....	- 149 -
Tabla 55: Matriz Impacto Oportunidades	- 150 -
Tabla 56: Matriz de Evaluación Interna.....	- 151 -
Tabla 57: Matriz de Evaluación Externa 1.....	- 152 -
Tabla 58: Matriz de Evaluación Externa 2.....	- 153 -
Tabla 59: Matriz de Potencialidad	- 155 -
Tabla 60: Matriz de Vulnerabilidad.....	- 156 -
Tabla 61: Matriz de Síntesis Estratégica 1	- 157 -
Tabla 62: Matriz de Síntesis Estratégica 2.....	- 158 -
Tabla 63: Matriz Axiológica-Principios	- 161 -
Tabla 64: Matriz Axiológica de Valores.....	- 162 -
Tabla 65: Matriz Misión.....	- 163 -
Tabla 66: ADN misión.....	- 164 -
Tabla 67: Matriz Visión	- 165 -
Tabla 68: ADN visión	- 166 -
Tabla 69: Propuesta de Valor P. Financiera	- 167 -
Tabla 70: Propuesta de Valor P. Clientes	- 168 -
Tabla 71: Propuesta de Valor P. Procesos Internos.....	- 168 -
Tabla 72: Propuesta de Valor P. Crecimiento y Apredizaje.....	- 169 -

Tabla 73: Objetivos P. Financiera	- 171 -
Tabla 74: Objetivos P. Clientes.....	- 171 -
Tabla 75: Objetivos P. Procesos Internos	- 172 -
Tabla 76: Objetivos P. Crecimiento y Aprendizaje	- 172 -
Tabla 77: Priorización de Objetivos	- 173 -
Tabla 78: Matriz Impacto Vs Factibilidad	- 174 -
Tabla 79: Matriz Tiempos Objetivos Estratégicos 1	- 177 -
Tabla 80: Tiempos Objetivos Estratégicos 2	- 178 -
Tabla 81: Estrategia Corporativa	- 179 -
Tabla 82: Indicador P. Financiera	- 182 -
Tabla 83: Indicador P. Clientes	- 183 -
Tabla 84: Indicador P. Procesos Internos	- 183 -
Tabla 85: Indicador P. Crecimiento y Aprendizaje	- 184 -
Tabla 86: Cuadro de Mando Integral 1.....	- 185 -
Tabla 87: Cuadro de Mando Integral 2.....	- 186 -
Tabla 88: Matriz de Cumplimiento 1	- 187 -
Tabla 89: Matriz de Cumplimiento 2	- 188 -
Tabla 90: Identificación de Proyectos 1	- 189 -
Tabla 91: Identificación de Proyectos 2	- 190 -
Tabla 92: Priorización de Proyectos	- 191 -
Tabla 93: Resumen Proyectos.....	- 192 -
Tabla 94: Presupuesto 1	- 218 -
Tabla 95: Presupuesto 2.....	- 219 -
Tabla 96: Presupuesto 3.....	- 220 -
Tabla 97: Presupuesto 4.....	- 221 -
Tabla 98: Presupuesto 5.....	- 222 -
Tabla 99: Presupuesto 6.....	- 223 -
Tabla 100: Presupuesto 7.....	- 224 -
Tabla 101: Presupuesto 8.....	- 225 -
Tabla 102: Estado de Resultados Proyectado sin Proyecto	- 227 -
Tabla 103: Evolución Flujo de Caja sin Proyectos	- 228 -
Tabla 104: TMAR.....	- 229 -
Tabla 105: VAN sin Proyectos	- 229 -
Tabla 106: TIR sin Proyectos.....	- 230 -
Tabla 107: Relación B/C sin Proyectos.....	- 231 -
Tabla 108: Desembolso Anual Proyectos	- 231 -
Tabla 109: Estado de Resultados Proyectado con Proyectos	- 232 -

Tabla 110: Flujo de Caja Proyectado con Proyectos.....	- 233 -
Tabla 111: VAN con Proyectos	- 234 -
Tabla 112: TIR con Proyectos	- 234 -
Tabla 113: Relación B/C con Proyectos.....	- 235 -
Tabla 114: Comparación Financiera	- 235 -
Tabla 115: Comparación Flujo de Efectivo	- 236 -
Tabla 116: Periodo de Recuperación de Inversión	- 237 -
Tabla 117: Datos para PRI	- 238 -
Tabla 118: Escenarios	- 238 -
Tabla 119: Escenario Optimista	- 239 -
Tabla 120: Escenario Pesimista.....	- 239 -
Tabla 121: Escenario 1	- 239 -
Tabla 122: Escenario 2	- 239 -
Tabla 123: Resumen Escenarios	- 240 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Croquis de Ubicación	- 8 -
Gráfico 2: Diagrama Causa - Efecto	- 14 -
Gráfico 3: Planeación Estratégica	- 20 -
Gráfico 4: Direccionamiento Estratégico	- 22 -
Gráfico 5: "Perspectivas del Cuadro de Mando Integral"	- 25 -
Gráfico 6: "Cuadro de Mando Integral"	- 25 -
Gráfico 7: Indicadores de Gestión.....	- 28 -
Gráfico 8: Inflación.....	- 36 -
Gráfico 9: Inflación por Sector Económico	- 36 -
Gráfico 10: Tasa de Interés Activa.....	- 39 -
Gráfico 11: Tasa de Interés Pasiva	- 41 -
Gráfico 12: PIB	- 42 -
Gráfico 13: Variación Anual PIB.....	- 43 -
Gráfico 14: Balanza Comercial	- 45 -
Gráfico 15: Importaciones.....	- 46 -
Gráfico 16: Evolución de las Importaciones	- 46 -
Gráfico 17: Riesgo País.....	- 55 -
Gráfico 18: Ecuador - Tasa de desempleo (%)	- 60 -
Gráfico 19: País y Razones de Migración	- 62 -
Gráfico 20: Calentamiento Global	- 71 -
Gráfico 21: Productos o servicios que provee.....	- 79 -
Gráfico 22: Qué tiempo es proveedor	- 80 -
Gráfico 23: Poseen certificación de calidad sus productos	- 81 -
Gráfico 24: ¿Cuál certificación?	- 82 -
Gráfico 25: La forma de pago que maneja.....	- 83 -
Gráfico 26: Puntualidad en pagos.....	- 84 -
Gráfico 27: Tiempo que demora entregar el pedido.....	- 85 -

Gráfico 28: Los precios son sujetos a descuentos	- 86 -
Gráfico 29: La forma de entregar el producto.....	- 87 -
Gráfico 30: Brinda crédito	- 88 -
Gráfico 31: Factores para brindar crédito.....	- 89 -
Gráfico 32 Tipo de productos que compra	- 96 -
Gráfico 33: Color demandado	- 97 -
Gráfico 34: Aspectos importantes	- 99 -
Gráfico 35: Productos cumplen con sus expectativas	- 102 -
Gráfico 36: ¿Sus pedidos los cancela en?	- 103 -
Gráfico 37: Puntualidad	- 104 -
Gráfico 38: La calidad del producto es:.....	- 105 -
Gráfico 39: Los precios de Fibromaderas con la competencia.....	- 106 -
Gráfico 40: Atención Cliente	- 107 -
Gráfico 41: Productos que utiliza	- 113 -
Gráfico 42: Frecuencia con la que adquiere el producto	- 114 -
Gráfico 43: Fábrica que conoce o ha comprado	- 116 -
Gráfico 44: Donde compra.....	- 117 -
Gráfico 45: Características importantes	- 118 -
Gráfico 46: Conoce o ha escuchado sobre FIBROMADERAS.....	- 121 -
Gráfico 47: Dispuesto a Adquirir productos de la empresa	- 122 -
Gráfico 48: ¿Qué espera de Fibromaderas?	- 123 -
Gráfico 49: Industria Maderera	- 125 -
Gráfico 50: Organigrama de Fibromaderas Cía. Ltda.	- 132 -
Gráfico 51: General Electric.....	- 154 -
Gráfico 52: Impacto Vs Factibilidad	- 175 -
Gráfico 53: Mapa Estratégico por Perspectivas	- 176 -
Gráfico 54: Mapa Estratégico Institucional.....	- 180 -
Gráfico 55: Diagrama de Proyectos	- 217 -
Gráfico 56: Proyecto 1	- 218 -

Gráfico 57: Proyecto 2	- 219 -
Gráfico 58: Proyecto 3	- 220 -
Gráfico 59: Proyecto 4	- 221 -
Gráfico 60: Proyecto 5	- 222 -
Gráfico 61: Proyecto 6	- 223 -
Gráfico 62: Proyecto 7	- 224 -
Gráfico 63: Proyecto 8	- 225 -
Gráfico 64: Evolución flujo de Caja sin Proyectos	- 228 -
Gráfico 65: Flujo de Caja proyectado con Proyectos	- 233 -
Gráfico 66: Comparación Flujo de Caja	- 237 -
Gráfico 67: Análisis de Sensibilidad	- 240 -

ÍNDICE DE FOTOS

Foto 1: Tableros enchapados	- 73 -
Foto 2: Cortado.....	- 137 -
Foto 3: Cosido	- 137 -
Foto 4: Pegado	- 138 -
Foto 5: Prensado	- 138 -
Foto 6: Pulida y Secada.....	- 139 -
Foto 7: Producto Terminado	- 139 -

RESÚMEN

FIBROMADERAS Cía. Ltda., es una empresa conformada por cinco socios, en la que el manejo es realizado enteramente por su Gerente General; la empresa tiene como actividad económica principal la producción, comercialización de fibras de madera (enchapado) y puertas.

La industria maderera comprende la tala, el aserrado y el panelado. La tala incluye derribar los árboles, limpiarlos de hojas y cortarlos en troncos de longitud apropiada que constituyen la materia prima de las serrerías o aserraderos. La industria del panelado emplea chapa de madera y conglomerado para producir contrachapado, productos más modernos como el cartón madera y otros materiales empleados en la construcción de edificios.

En la actualidad se están desarrollando nuevos productos que emplean tiras de madera laminada para fabricar vigas.

FIBROMADERAS CÍA LTDA como parte de esta industria, posee un amplio mercado e infraestructura física adecuada, sin embargo la no optimización de sus recursos, limita sus niveles de producción incidiendo en su rentabilidad y afectando su posicionamiento en el mercado; a su vez más del 50% de sus insumos son importados y cancelados en efectivo, denotando la falta de estrategias con sus proveedores.

FIBROMADERAS CÍA LTDA, pese a ser una empresa nueva, cuenta con una gran demanda de mercado y ha manejado sus operaciones sin ningún tipo de planificación ni lineamientos estratégicos, salvo la visión de su Gerente en cuanto a su negocio, lo que podría llevar a esta empresa a no alcanzar los resultados que se deseen.

Por esta razón es preciso desarrollar un Plan de Gestión Estratégica que minimice los conflictos que esta empresa pueda tener y permita planear

sus actividades de manera adecuada, garantizando de esta manera un crecimiento sostenible de FIBROMADERAS CÍA LTDA.

Tomando en cuenta el entorno que rodea a la industria, se determinan una serie de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de acuerdo a los diversos factores analizados, los mismos que inciden de una u otra manera en el manejo de la empresa

Actualmente el marketing es considerado como parte fundamental en los negocios; la empresa no incluye al marketing como parte de su negocio lo que incide directamente ya que no difunde la variedad de productos y servicios que ofrece al mercado, perdiendo la captación de nuevos clientes.

Los productos y servicios que brinda la empresa son considerados de calidad, pese a no tener una certificación; además los precios que se manejan por parte de la empresa son relativamente bajos a los de la competencia, generando de esta manera una mayor aceptación en el mercado.

La competencia en este tipo de industria es fuerte ya que existe un oligopolio que maneja este sector, lo que ocasiona que muy pocas empresas ingresen y se mantengan en el mercado. Por lo tanto se realizaron encuestas a proveedores, clientes actuales y potenciales para analizar el nivel de satisfacción con respecto a los productos y servicios que oferta la empresa, teniendo como resultado un nivel de aceptación aceptable pero no el esperado, así que se tomará alternativas las cuales permitirán mejorar el nivel de aceptación cada día más.

En el tercer capítulo, se analiza aspectos filosóficos de la Empresa como son; (misión, visión, valores, etc.) con el objeto de encaminar a la organización y a los empleados de manera ordenada al cumplimiento de lo propuesto.

En el cuarto capítulo se determina la propuesta estratégica definiendo de forma correcta los objetivos, la fijación de elementos necesarios para poder crear la estrategia y el perfil adecuado. De tal manera que se empleó el sistema del BSC, permitiendo generar ideas que permitan mejorar la productividad, involucrando a diversos actores para su cumplimiento, en base a las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje).

La falta de un direccionamiento estratégico provoca que no se puedan tener bien establecidos las estrategias que se deben manejar en la empresa para poder aprovechar las oportunidades que se presentan, por tal razón se plantea el plan de gestión estratégica para “Fibromaderas” Cía. Ltda., que conlleva a un mejor direccionamiento.

La implementación del “plan de gestión estratégica para la empresa Fibromaderas Cía. Ltda., basado en balanced score card”, ayudará de manera eficaz al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, considerando que todas las áreas se integrarán de forma eficiente luchando por objetivos comunes que conlleven al cumplimiento de la visión propuesta.

Así que se pone a disposición de la Empresa el siguiente plan, para que lo pueda poner en marcha en abril del 2.010 y lograr un crecimiento a nivel institucional.

SUMMARY

FIBROMADERAS Cía. Ltda. it is a company conformed by five associates, in which the managing is realized entirely by the General Manager; the economic activity of the company is the production and commercialization of fiber of wood (plated) and doors.

The woods industry includes the felling, and the serrated one. The felling includes knocking down the trees, to clean them of leaves and to cut them in trunks of appropriate length that constitute the raw material of this kind of companies. There are other kind of industry that uses conglomerate to produce plywood, and more modern products as the carton wood and other materials used in the building construction.

At present there are developing new products that use strips of laminated wood to make girders.

FIBROMADERAS CÍA LTDA as part of this industry has a wide market and physical suitable infrastructure, nevertheless not optimization of the resources, limits the levels of production affecting in the profitability and affecting the positioning in the market; more than 50 % of their inputs is imported and cancelled in cash, denoting the mistake of strategies with their suppliers.

FIBROMADERAS CÍA LTDA, in spite of being a new company, has a great demand of market and has handled their operations without any type of planning or strategic limits, except the vision of the Manager, which might lead this company to not reaching the results that are wished.

For this reason it is necessary to develop a Strategic Management Plan that minimizes the conflicts that these company could have and allow to

organize the activities of a suitable way, guaranteeing hereby FIBROMADERAS's sustainable growth.

Since the environment that is around us, it is determinate a series of threats, opportunities, weaknesses and strengths from the diverse analyzed factors, the same ones that affect of one or another way in the managing of the company.

Nowadays the marketing is considered to be a fundamental part in the business; the company does not include to the marketing as part of his the business what affects directly since it does not spread the variety of products and services that offers to the market, losing the captation of new clients.

The products and services that the company offers are considered of quality, in spite of not having a certification; in addition the prices that they handle on the part of the company are relatively low to those of the competition, generating hereby a major acceptance on the market.

The competition in this type of industry is strong since there exists an oligopoly that handles this sector, which causes that very few companies enter and are kept on the market. Therefore they were realized some questions to the suppliers, current and potential clients to analyze the level of satisfaction with respects to the products and services that the company offers, having like proved a level of acceptable acceptance but not the awaited one, so one will take alternatives which will allow to improve the level of acceptance every day more.

In the third chapter, philosophical aspects of the Company are analyzed like; (mission, vision, values, etc.) in order to direct the organization.

In the fourth chapter the strategic offer is determined. Since there, the BSC was used, allowing to generate ideas that allow to improve the productivity, on the basis of four perspectives (Financier, Clients, Internal Processes and Growth and Learning).

Not having a managing strategic provokes that there could not be established well the strategies that they must handle in the company to be able to take advantage of the opportunities that they present, for such a reason there appears the plan of strategic management for "Fibromaderas" Cía. Ltda., that carries a better way.

The implementation of the "plan of strategic management for the company Fibromaderas Cía. Ltda., based in balanced score card ", will help in an effective way to the achievement of the objectives and raised goals, considering that all the areas will join so, they carry to the realization of the proposed vision.

So, this following plan is developed for the Company, in order that they could start in April of 2.010 and achieve a growth to institutional level.

CAPITULO I

1 GENERALIDADES

LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La historia del enchapado se remonta a la época de los faraones egipcios; alrededor del año 1500 a.C., esta civilización ya utilizaba esta técnica de manera artística en la construcción de cajones fúnebres, más precisamente la técnica de la marquetería. Los chinos, griegos y los romanos también fueron pioneros en el uso del enchapado artístico.

Aunque hoy se realizan exclusivos trabajos de marquetería, el enchapado en la actualidad se utiliza en la mayoría de muebles de madera por presentación y economía.

Hace un año “IMPERIAL IMPORTACIONES” siendo una empresa legalmente constituida, inicia el proyecto de fabricación de puertas y enchapados de madera, en el desenvolvimiento de sus actividades llegaron a quedarse sin Capital de Trabajo; por esta razón se vieron obligados a vender este negocio; es así que el 21 de abril del 2009 se constituye una nueva empresa llamada FIBROMADERAS Cía. Ltda., la misma que consta de 5 socios, siendo uno de ellos promotor del proyecto; FIBROMADERAS Cía. Ltda., inyecta Capital de Trabajo, compra toda la maquinaria y arranca sus actividades.

FIBROMADERAS Cía. Ltda., se encuentra ubicada en el sector de Calderón, vía Marianas, teniendo como dirección principal las calles María Duchicela 1150 y Geovanni Calle en la ciudad de Quito; el área administrativa atiende de lunes a viernes en un horario de 8:00 am – 5:00 pm.

Gráfico 1: CROQUIS DE UBICACIÓN

FIBROMADERAS CÍA. LTDA.



1.2 GIRO DEL NEGOCIO

FIBROMADERAS Cía. Ltda., es una empresa conformada por cinco socios, en la que el manejo es realizado enteramente por su Gerente General; la empresa tiene como actividad económica principal la producción, comercialización de fibras de madera (enchapado) y puertas.

Cabe mencionar que el enchapado es una técnica que consiste en pegar una fina hoja o lámina de madera, encima de otra madera o aglomerado, o cualquier otro material de base. El grosor de las láminas oscila entre 0.2 y 5 mm.

La empresa cuenta con la siguiente línea de productos:

Tabla 1: Línea de productos de Fibromaderas Cía. Ltda.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICA
FIBROMADERA	Enchapado con láminas de madera importadas y nacional 
PUERTAS PANELADAS EN FIBROMADERA	Disponibles bajo pedido en varios diseños. 
DISTRIBUIDORES DE PUERTAS CRAFT MASTER MANUFACTURING	Disponibles en diferentes medidas y diseños. 
DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS DE FRESAS AMANA Y TIMBERLINE  	

Fuente: Empresa
Elaboración: Autora

FIBROMADERAS Cía. Ltda., importa directamente chapa de madera, láminas, hilo para coser y algunos materiales que se utilizan dentro de sus actividades productivas, entre sus principales proveedores tenemos:

Tabla 2: Proveedores de FIBROMADERAS Cía. Ltda.

PROVEEDOR	INSUMOS
MADERAS TROPICALES MATROP CIA. LTDA	CHAPA DE MADERA
MADERAS Y CHAPAS LAUROBA, S.I.	CHAPA DE MADERA
COMERCIO Y SERVICIOS MADEREROS S.L.	CHAPA DE MADERA
ECONOMIA DEL MAESTRO	INSUMOS
MASISA ECUADOR S.A.	TABLEROS MADERA
EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA	TABLEROS MADERA
COMERCIAL KYWI S.A	INSUMOS
KOLAFIT INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	HILO
CRAFT MASTER MANUFACTURING. INC.	LAMINAS DE PUERTAS
CHAVEZ BUITRÓN MARCO VINICIO	GOMA

Fuente: Empresa

Elaboración: Autora

Entre sus principales clientes a quienes distribuye sus productos:

Tabla 3: Cientes de FIBROMADERAS Cía. Ltda.

CLIENTE	ACTIVIDAD
VALVERDE FERNANDO ING.	CONSTRUCTOR
CECSA	CONSTRUCTOR
PROYECTO INMOBILIARIO MANSION PL	CONSTRUCTOR
NARANJO EDUARDO	CONSTRUCTOR
JOSE VILLAGOMEZ & ASOCIADOS	CONSTRUCTOR
MOBLANT	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
MODUMOL	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
INTERIORES MOBILIARIOS	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
LAVORO FLEX S.C.C.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
INMEDEC	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
MODUCAL	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
CONSERTEC	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
AIZAGA LLERENA EDWIN FERNANDO	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
SIRIUS S. A.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
MADERAS ELABORADAS EXPOMADEL CIA	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
FIRMESA INDUSTRIAL CIA. LTDA.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
DECOSA CIA. LTDA.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
DISGART	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
MUEBLES LEGEND	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
ENCHAPE Y TABLEROS ASIAIN	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
CLINICA DE HERRAMIENTAS	FRESAS
FORMITECA	COMERCIALIZADORA DE MADERAS
PROVEMADERA S.A.	COMERCIALIZADORA DE MADERAS
FERRETERIA Y MADERAS S.A.	COMERCIALIZADORA DE MADERAS
CARPINTEX	COMERCIALIZADORA DE MADERAS

Fuente: Empresa

Elaboración: Autora

1.3 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La industria maderera comprende la tala, el aserrado y el panelado. La tala incluye derribar los árboles, limpiarlos de hojas y cortarlos en troncos de longitud apropiada que constituyen la materia prima de las serrerías o

aserraderos. La industria del panelado emplea chapa de madera y conglomerado para producir contrachapado, productos más modernos como el cartón madera y otros materiales empleados en la construcción de edificios.

En la actualidad se están desarrollando nuevos productos que emplean tiras de madera laminada para fabricar vigas.

FIBROMADERAS CÍA LTDA es una empresa la cual ofrece productos como los tableros MDF enchapados de madera y puertas HDF, además del servicio de enchapado; la empresa tiene una alta demanda del producto, pero pese a contar con una infraestructura física adecuada, no logra satisfacer esta demanda por la limitación de la capacidad instalada incidiendo en su rentabilidad y afectando su posicionamiento en el mercado.

En el Gráfico N° 2 mediante la aplicación del Diagrama de Causa-Efecto se identifico lo siguiente:

- La Empresa no cuenta con indicadores de gestión que permitan gestionar y administrar adecuadamente a los recursos administrativos, financieros, tecnológicos, humanos y materiales.
- La empresa opera la mayor parte de sus ventas con crédito teniendo dificultades en la rotación de sus cuentas por cobrar.
- Al momento de realizar las importaciones de los materiales que la empresa necesita debe cancelar en efectivo, es decir no se maneja créditos con los proveedores.
- Es importante indicar que FIBROMADERAS CÍA LTDA carece de misión, visión y establecimiento de objetivos puntuales para su cumplimiento, es decir de una filosofía corporativa.
- Falta de una cultura de comunicación a nivel de recursos humanos de la empresa que logre mantener al personal capacitado y motivado.

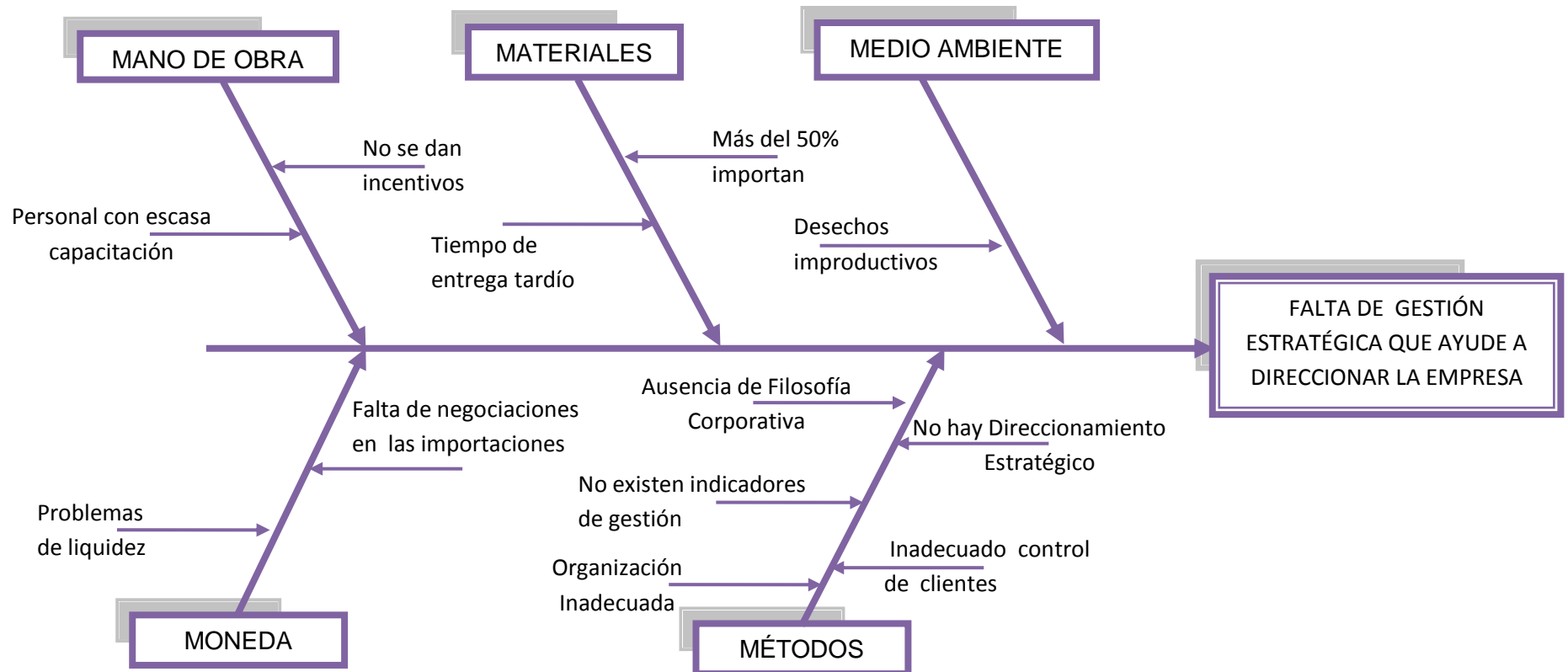
- FIBROMADERAS CÍA LTDA se ha basado en la experiencia (Criterio de Auto referencia) de uno de los socios de la empresa para la captación de clientes y la concesión de créditos en sus ventas, lo cual involucra la ausencia de un correcto CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes).

FIBROMADERAS CÍA LTDA maneja sus operaciones sin ningún tipo de planificación ni lineamientos estratégicos, salvo la visión de su Gerente en cuanto al negocio, lo que podría llevar a esta empresa a no alcanzar los resultados deseados.

Además de la falta de controles e indicadores de gestión adecuados en los procesos no les permitirá medir el desempeño de sus áreas para tomar decisiones acertadas.

Por esta razón es preciso desarrollar un Plan de Gestión Estratégica que minimice los conflictos que esta empresa pueda tener y permita planear sus actividades de manera adecuada, garantizando de esta manera un crecimiento sostenible de FIBROMADERAS CÍA LTDA.

Gráfico 2: DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



Fuente: Empresa
Elaboración: Autora

1.4 OBJETIVOS DEL PLAN

Objetivo General

Realizar un plan de gestión estratégica para la empresa FIBROMADERAS CÍA LTDA a través del Balanced Score Card, que genere una plataforma sólida, eficiente y rentable que responda a los requerimientos de la empresa y que contribuya al desarrollo y crecimiento de sus operaciones.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para perfeccionar sus fortalezas aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de la organización.
- ✓ Analizar el nivel de satisfacción de los clientes de “FIBROMADERAS” CÍA LTDA, con el propósito de definir estrategias de mejoramiento e innovación.
- ✓ Diseñar un direccionamiento estratégico, estableciendo una filosofía corporativa, con el propósito de crecer y posicionarse de mejor manera en el mercado.
- ✓ Definir perfiles de proyectos estratégicos y Planes Operativos mediante el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazos, que permita identificar tiempo y responsables para la ejecución de las estrategias a adoptarse
- ✓ Desarrollar el Balanced Score Card que ayude a visualizar los indicadores de gestión estratégicos para el cumplimiento de objetivos y metas corporativas.
- ✓ Elaborar una evaluación financiera que permita conocer la factibilidad de los proyectos y la adopción de las estrategias propuestas.

1.5 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

MARCO TEORICO

✓ **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".¹

"La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio. El enfoque de Planificación Estratégica es básicamente el que han venido manejando las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente"².

La gestión estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.

✓ **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

Es un proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un problema o posible problema. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y

1 Sallenave (1991)

2 Betancourt Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma

cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, las cuales son: Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención – Seguimiento.

- **El análisis externo**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Macroambiente: Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta. Entre ellos están los factores políticos - legales, sociales, demográficos, culturales, ambientales, económicos, tecnológicos, entre otros.³

- **FACTORES ECONÓMICOS:** Consta del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias.
- **FACTOR POLÍTICO – LEGAL:** Los gobiernos locales y extranjeros son los principales reguladores, subsidiarios y clientes de las empresas; por lo tanto, estos factores representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.⁴
- **FACTORES DEMOGRÁFICOS:** Consta de la problemática que se genera por los índices de crecimiento de la población, las zonas de concentración urbana, la emigración del campo hacia las ciudades, las diferencias en edad de la población, sexo, etc.

³ <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/macroambiente.htm>

⁴ DAVID Fred, "Administración Estratégica", Pág. 87

- **FACTORES CULTURALES, SOCIALES:** Los cambios sociales, y culturales, ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, y clientes; las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios de estas variables, impresionan y desafían a las empresas.
- **FACTORES TECNOLÓGICO:** Comprende las técnicas, sistemas, innovaciones y el conocimiento organizado sobre todas las cosas. Su influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, se producen, se distribuyen y se venden los bienes y servicios. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.

Microambiente: Tiene cinco componentes. En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia. El segundo componente son las empresas que fungen como canal para la mercadotecnia y que contribuyen a crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros). El tercer componente está formado por los cinco tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales. El cuarto componente son los competidores de la empresa. El quinto componente está formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.

- **El Análisis Interno**

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

✓ **FODA**

“Bajo este plan se enfocan los entornos controlables y no controlables de una Unidad de Negocio. El análisis de oportunidades y amenazas conduce a la identificación de los elementos no controlables que pueden impactar significativamente a la empresa, de manera positiva o negativa. En el plano controlable, el operativo, se evalúan las fortalezas y las debilidades. La relación entre las variables Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza, establece una posición a la que corresponde una gama de opciones estratégicas de orden superior. DOFA facilita el análisis de la situación y, de frente a los factores clave, permite la orientación y el diseño de la estrategia.

En las posiciones medias, entre Oportunidad vs. Amenaza y Fortaleza vs. Debilidad, DOFA, y algunas matrices de este tipo, tienen áreas de incertidumbre que obstaculizan la decisión estratégica porque generan un delicado conflicto decisorio, que resulta crítico porque es de opciones divergentes”⁵.

5 http://bp2.blogger.com/_RVQubeeAu9o/SHPTionP0OI/AAAAAAAAACK/y8skuCFOgYk/s1600-h/foda.jpg

Gráfico 3: Planeación Estratégica



Fuente y Elaboración: <http://primerosmediosalesianospm.blogspot.com/2008/07/analisis-estrategico-del-equipo-matriz.html>

✓ MATRICES

- **“Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matrices de Ponderación.-** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.
- **Matrices de Acción.-** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización,

buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

- **Matriz Síntesis.**- Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.
- **Matrices de Validación.**- Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis”⁶.

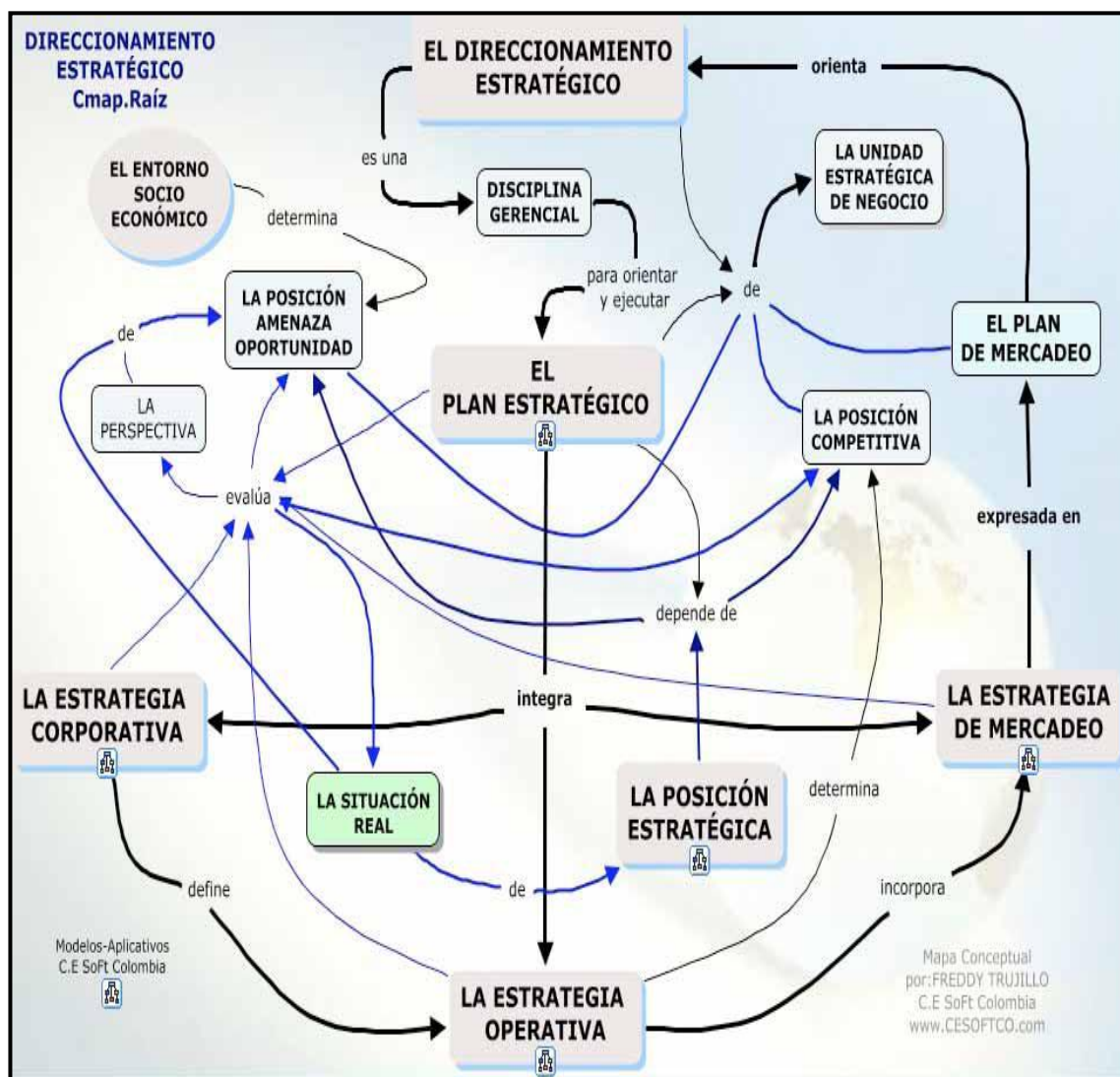
✓ DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la Dirección Estratégica en un proceso conocido como Planeamiento Estratégico, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad”⁷ .

⁶ SALAZAR Francis, (2007); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 63
⁷ <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

Gráfico 4: Direccionamiento Estratégico



Fuente y Elaboración: <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

✓ FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía de la empresa es la forma de pensar oficial de la organización. Para establecerla se deben analizar tres elementos fundamentales: Misión, Visión y Valores. El cumplimiento de los objetivos de la

organización hará posible el logro de los tres elementos. El resultado es el fortalecimiento o la generación de una o varias ventajas competitivas.

✓ **MISIÓN**

La misión describe el propósito de la empresa, esto es su razón de ser. Además se determina en que negocios participará y en cuáles no, a qué mercados servirá, como se administrará y cómo crecerá la compañía.⁸

Para ello es necesario formular 5 preguntas básicas:

¿Qué funciones realiza la organización?

¿Para qué lo hace?

¿Por qué la organización hace lo que hace?

¿Cómo lo hace la organización?

¿Para quién hará la organización lo que hace?

✓ **VISIÓN**

La visión es el resultado de nuestros sueños en acción: “Nos dice a donde queremos llegar”. Es decir, es la idea de la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos años. Se centra en los fines no en los medios.⁹

La visión es más que un plan a futuro, ya que incorpora la creencia de que es posible influir y cambiar aspectos del porvenir con las decisiones del presente para llegar al ideal soñado.

⁸ ACEVES, Víctor Daniel, “Dirección estratégica”, pág. 98
⁹ ACEVES, Víctor Daniel, “Dirección estratégica”, pág. 101

✓ **VALORES**

Los valores son todo lo útil, deseable o admirable, para una persona, familia, grupo, organización. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran y se desarrollan en un entorno.

✓ **MAPA ESTRATÉGICO**

El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El mapa estratégico es una representación visual, muy poderosa que permite, en una sola imagen, representar los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa, y las relaciones causa – efecto entre éstos. Es también una efectiva manera de comunicar las prioridades estratégicas a todos los empleados y de alinear sus actividades diarias para alcanzarlas.¹⁰

Los mapas estratégicos son el complemento ideal para el Balanced Scorecard.

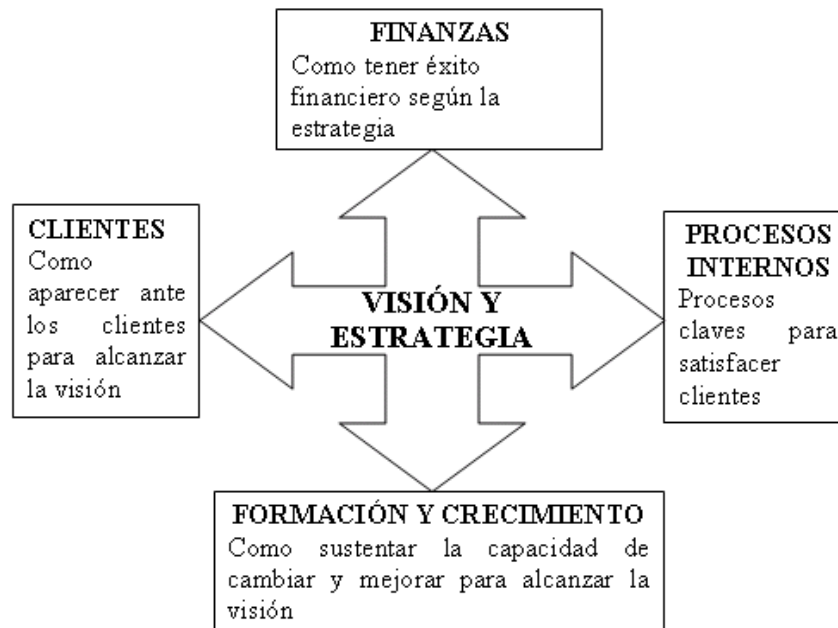
✓ **BALANCED SCORE CARD**

“El BSC es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa”¹¹.

10 KAPLAN, Robert; NORTON, David; “Mapas Estratégicos”

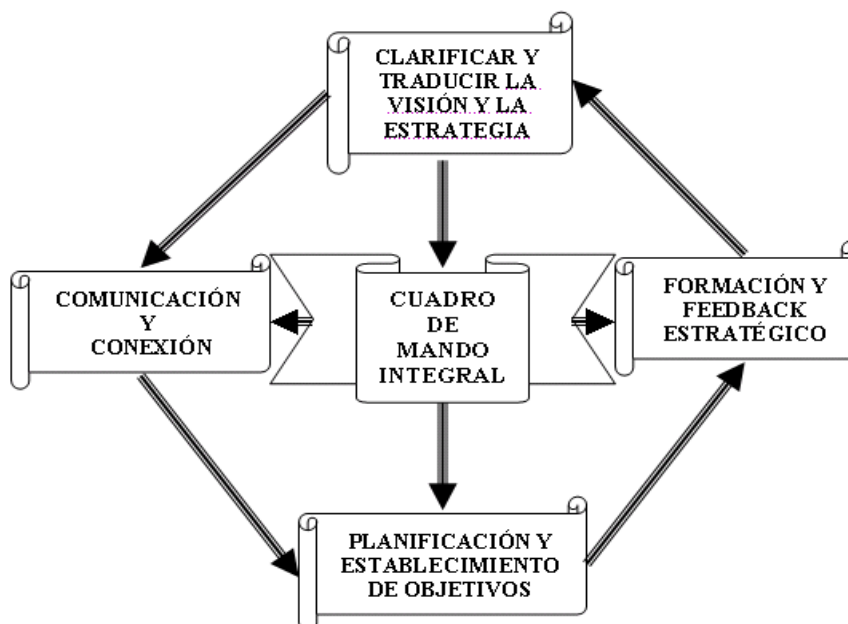
11 <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>

Gráfico 5: "Perspectivas del Cuadro de Mando Integral"



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced SCORE CARD as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

Gráfico 6: "Cuadro de Mando Integral"



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced SCORE CARD as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

✓ **PERSPECTIVA FINANCIERA**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma.

El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.

✓ **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos. En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

✓ **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa. Para alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

✓ **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios.

En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

Cada perspectiva cuenta con:

- Objetivos
- Medidas
- Metas
- Iniciativas

✓ INDICADORES DE GESTIÓN

“Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente”¹².

Gráfico 7: Indicadores de Gestión



Fuente: www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml

✓ PROYECTO

Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas una necesidad humana.¹³

¹² <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

✓ **FLUJO DE FONDOS**

El flujo de fondos o también conocido como flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- **PROBLEMAS DE LIQUIDEZ.** El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- **PARA ANALIZAR LA VIABILIDAD DE PROYECTOS DE INVERSIÓN,** los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

VALOR NETO PRESENTE (VPN): Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR): Es la tasa de descuento por el cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala a la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

BENEFICIO/COSTO: La relación beneficio costo sirve como medio para determinar el número de unidades ganadas por cada unidad invertida en el proyecto.

✓ **RAZONES FINANCIERAS**

Los cuatro tipos básicos de razones financieras son:

- **RAZONES DE LIQUIDEZ:** Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Entre ellas figuran: Tasa circulante, Prueba ácida.
- **TASAS DE APALANCAMIENTO:** Mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda. Están incluidas: Razón de deuda total a activo total, número de veces que se gana el interés.
- **TASAS DE ACTIVIDAD:** Mide la efectividad de la actividad empresarial. Entre ellas se encuentran: Rotación de inventarios, Rotación de activo total.
- **TASAS DE RENTABILIDAD:** La rentabilidad es resultado neto de un gran número de políticas y decisiones. La tasa de este tipo revelan que tan efectivamente se administra la empresa.

MARCO CONCEPTUAL

- **AMENAZAS:** Factores que pueden ocurrir en el mundo exterior, y por ende son inciertos, estos tienen un impacto negativo en las organizaciones.
- **CRONOGRAMA:** Programa de actividades proyectadas en un determinado periodo tiempo que determina la duración de cierta actividad.
- **DIAGNÓSTICO:** Análisis situacional de una empresa, con el fin de conocer, analizar e interpretar su desempeño.
- **DEBILIDADES:** Son factores internos de una organización, limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.
- **EFFECTIVIDAD:** Es una característica de éxito de un proceso o de un proyecto en el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- **EFICACIA:** Cumplimiento de los objetivos planteados en un determinado proyecto o trabajo.
- **EFICIENCIA:** Logro de objetivos al menor costo y en un menor tiempo que el determinado.
- **ESTRATEGIAS:** Constituye la alternativa que se sigue para alcanzar un objetivo, es decir es el cómo hacer las cosas.
- **FORTALEZAS:** Principales factores positivos que tiene la empresa.
- **MISIÓN:** Constituye la razón de ser de las organizaciones.

- **OPORTUNIDADES:** Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo.
- **OBJETIVOS:** Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.
- **POLÍTICAS:** Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos, procedimientos, etc.
- **PROCEDIMIENTOS:** Secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto.
- **PROCESO:** Conjunto secuencial de pasos a seguir, donde ingresar insumos, los mismos que son transformados en un producto
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:** Sistema gerencial donde se determina el camino a seguir para el cumplimiento de las metas, misión y visión empresariales determinadas según el estudio del Macro ambiente y Microambiente.
- **PRODUCTIVIDAD:** es el resultado del manejo eficiente de los procesos que se siguen para obtener un bien o un servicio.
- **PROYECTO:** Actividades determinadas con el fin de cumplir objetivos en un periodo de tiempo.
- **RIESGO:** Es una probable perdida al cual están sometidos los recursos que se invierten para determinados proyectos dependiendo de las situaciones actuales a los que son sometidos.
- **SEGUIMIENTO:** control continuo del desarrollo de una investigación o proyecto asegurándose que se está cumpliendo de acuerdo a planteado

- **SOSTENIBILIDAD:** Constante cumplimiento de objetivos que determinan la estabilidad y rentabilidad de mas empresas.
- **VISIÓN:** Es la proyección que tienen los directivos de su empresa, lo que esperan a futuro que sea.
- **VIABILIDAD:** Una investigación o un proyecto es viable siempre y cuando se obtenga beneficios por el desarrollo del mismo.
- **INFLACIÓN:** se refiere al aumento de los precios de los bienes y servicios. Cuando los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de los consumidores.

CAPITULO II

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo es importante analizar cuáles son las fuerzas que actúan de afuera hacia adentro de la empresa “FIBROMADERAS” Cía. Ltda., para de esta manera determinar la influencia que tienen los siguientes factores: económico, político-legal, sociocultural, tecnológico, además de la competencia, proveedores, clientes, estudio de mercado.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

2.1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

✓ INFLACIÓN

La inflación plantea retos en la administración de una empresa, sobre todo en lo referente a la fijación de precios y al control de costos.

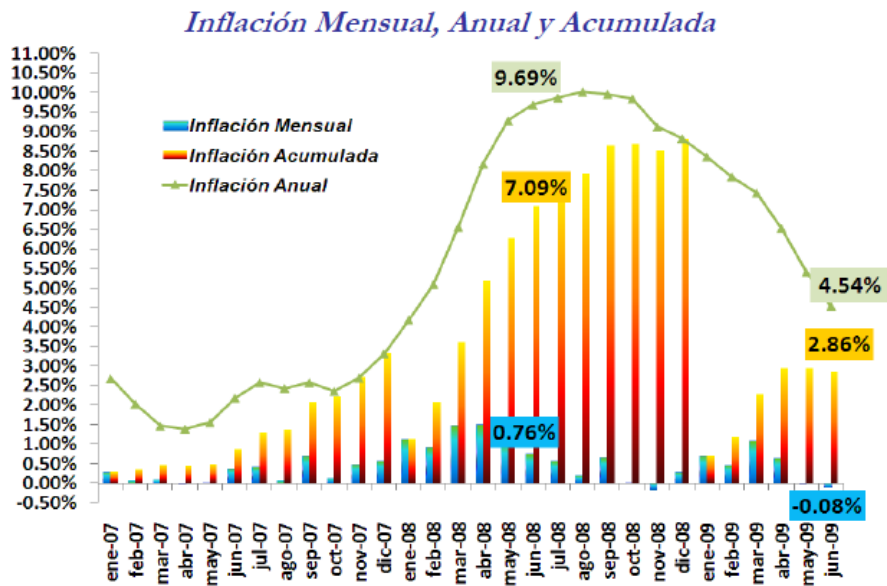
Los consumidores gastan menos al decaer su poder adquisitivo.

Tabla 4: Inflación

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

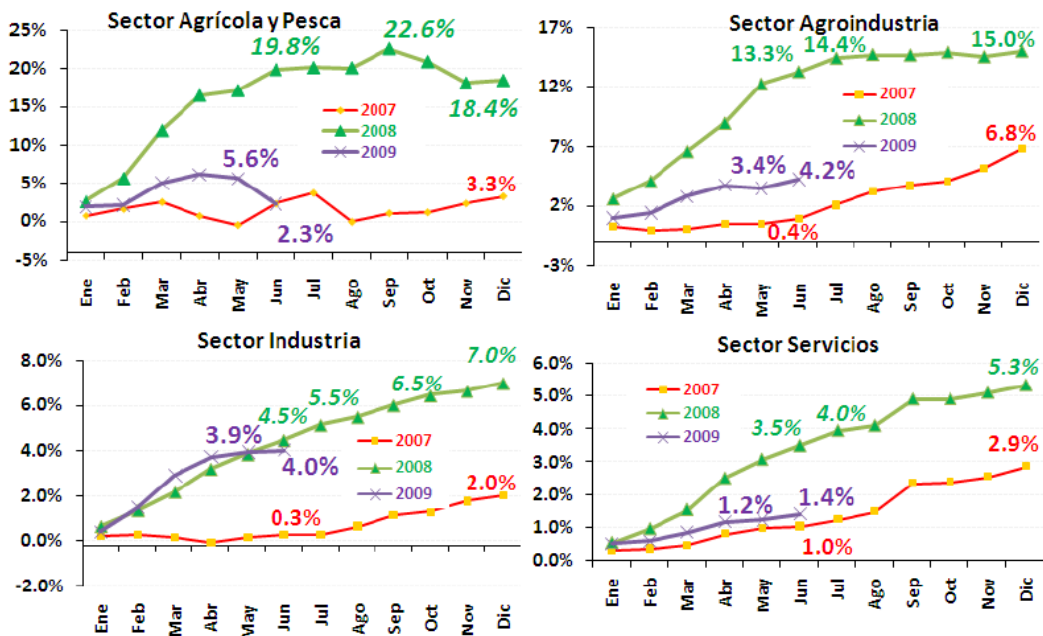
Gráfico 8: Inflación



Fuente: INEC-BCE
Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico 9: Inflación por Sector Económico

Inflación Acumulada por Sector Económico: 2007-2009:



Fuente: INEC-BCE
Elaboración: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS:

Según los gráficos y la información de la inflación indica que su porcentaje ha disminuido notablemente para el año 2009 en relación al año 2008, debido a la crisis mundial en donde se tuvo porcentajes elevados de inflación mientras que en el año 2007 se tenía porcentajes mucho menores a los actuales.

Al analizar la inflación acumulada por sectores económicos (agrícola y pesca, agroindustrial, industria y servicios) durante 2008, se observa que todos presentaron tendencias crecientes.

En enero y febrero de 2009 aumenta la inflación acumulada en casi todos los sectores y, a nivel anual se registraron menores tasas de inflación que en 2008, a excepción de la "industria" que presentó un leve incremento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ El aumento sostenido y generalizado de precios resulta una amenaza para la empresa, pues la inflación incrementa los costos de producción y merma la capacidad competitiva de la empresa.

✓ **TASAS DE INTERES**

La tasa de interés es el rendimiento producido por un capital en un tiempo determinado. Dentro de este indicador económico existen dos tipos: la tasa de interés activa y la tasa de interés pasiva.

- **TASA DE INTERÉS ACTIVA**

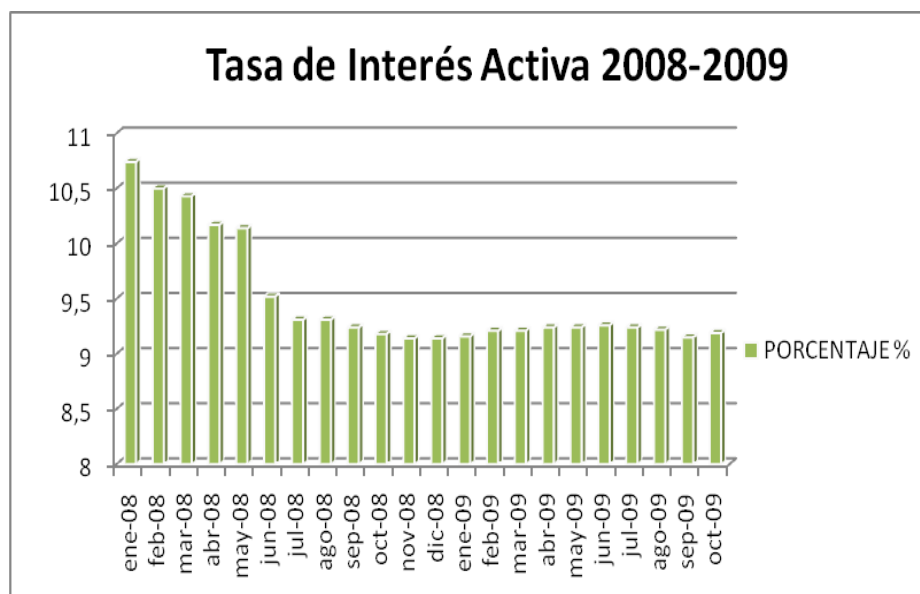
La tasa de interés activa consiste básicamente en los intereses que cobran las instituciones financieras por los préstamos otorgados. En el país la evolución de la tasa de interés activa ha sido la siguiente:

Tabla 5: Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico 10: Tasa de Interés Activa



Fuente y Elaboración: Banco Central Del Ecuador

ANÁLISIS:

La tasa de interés activa desde Enero del 2008, hasta Octubre del 2009 ha ido en tendencia a la baja, sin embargo la misma no ha disminuido en grandes porcentajes sino desde un 0.24% hasta un 1.6% esto se evidencia en los meses de Febrero del 2008 y Noviembre y Diciembre del mismo año.

Ahora en el último año se puede apreciar que la tasa de interés activa al principio del año tenía una tendencia a la alza sin embargo en los dos últimos meses la misma ha tenido una baja del 0.7 % en Septiembre y nuevamente una pequeña alza del 0.4% para Octubre de este año.

• TASA DE INTERÉS PASIVA

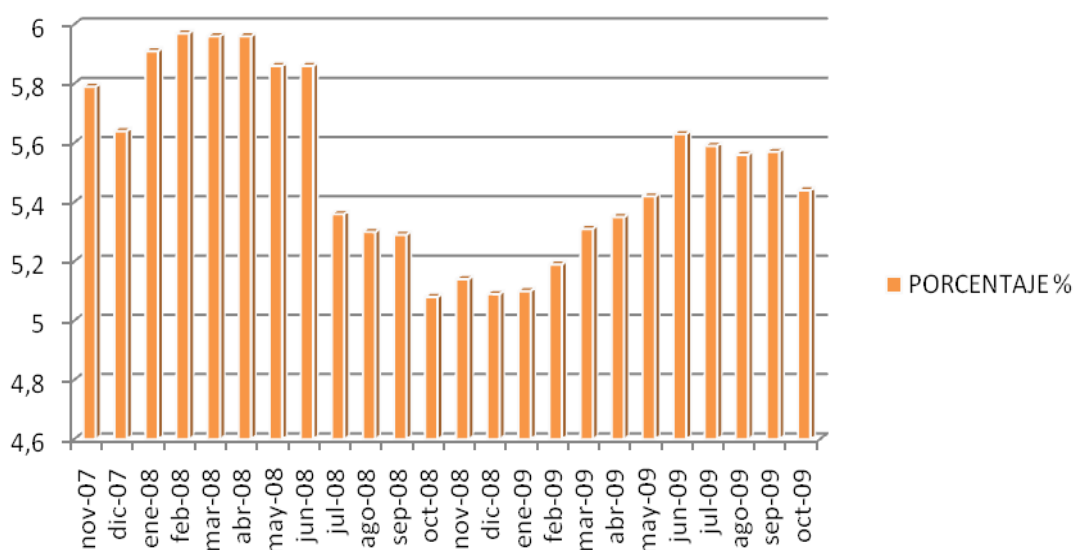
Es el dinero que una institución crediticia tiene que pagar por el dinero que recibe en calidad de préstamo o depósito de una persona natural o jurídica.

Tabla 6: Tasa de Interés Pasiva

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %

Fuente y Elaboración: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Gráfico 11: Tasa de Interés Pasiva



Fuente y Elaboración: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ANÁLISIS:

Se aprecia que desde Julio del anterior año hasta Mayo de este año la tasa pasiva a estado a la baja, es decir los intereses que han estado pagando las instituciones financieras son mínimos por la inversión realizada al colocar el dinero, por lo que la mayoría de las personas buscan invertir en negocios rentables que les generen mejores ingresos que sólo colocarlos en los bancos pues no significa mucha ganancia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ La tasa de interés activa refleja una amenaza para la empresa, ya que al ser mayor el costo del dinero, la empresa no podrá acceder a créditos o financiamiento externo para realizar inversiones como la compra de tecnología que le permita aumentar su productividad e incrementar participación de mercado.
- ▶ Altos gastos de financiamiento en préstamos bancarios, la misma que impide acceder fácilmente al crédito.

✓ **PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)**

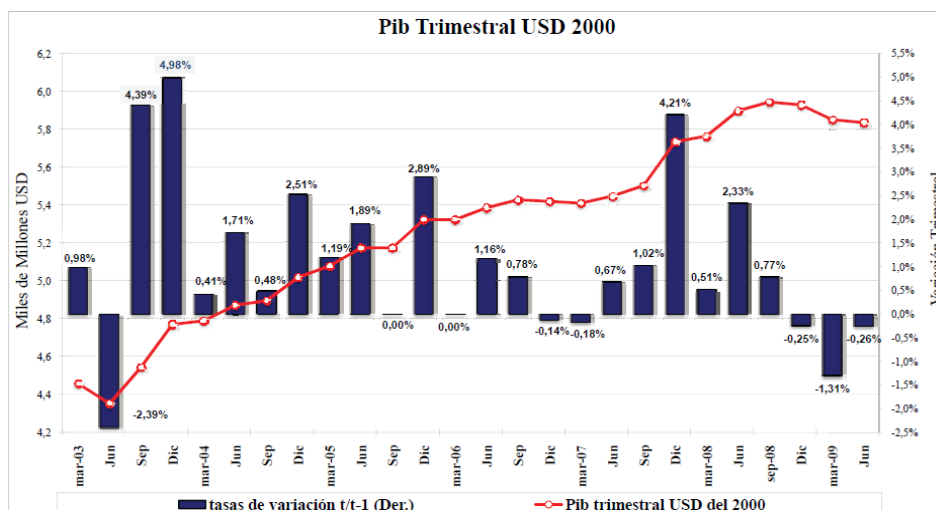
El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

Tabla 7: PIB

PRODUCTO INTERNO BRUTO	2008 (*)	2009 (previs.)
Tasa de variación anual (USD 2000)	6,52%	0,98%
PIB (millones USD 2000)	23.530	23.760
PIB per cápita (USD 2000)	1.704	1.696
PIB (millones USD corrientes)	54.686	51.386
PIB per cápita (USD corrientes)	3.961	3.669
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2009.I	2009.II
PIB TOTAL	-1,31%	-0,26%
Explotación de minas y canteras	-0,39%	-0,57%
Servicios(+)	0,60%	-0,09%
Comercio al por mayor y menor	-3,06%	-1,25%
Industria manuf.(excluye refinación de petróleo)	-2,03%	-0,49%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	0,56%	-0,92%
Construcción	-0,46%	2,04%
Otras Ramas(+/-)	-1,21%	3,41%

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico 12: PIB

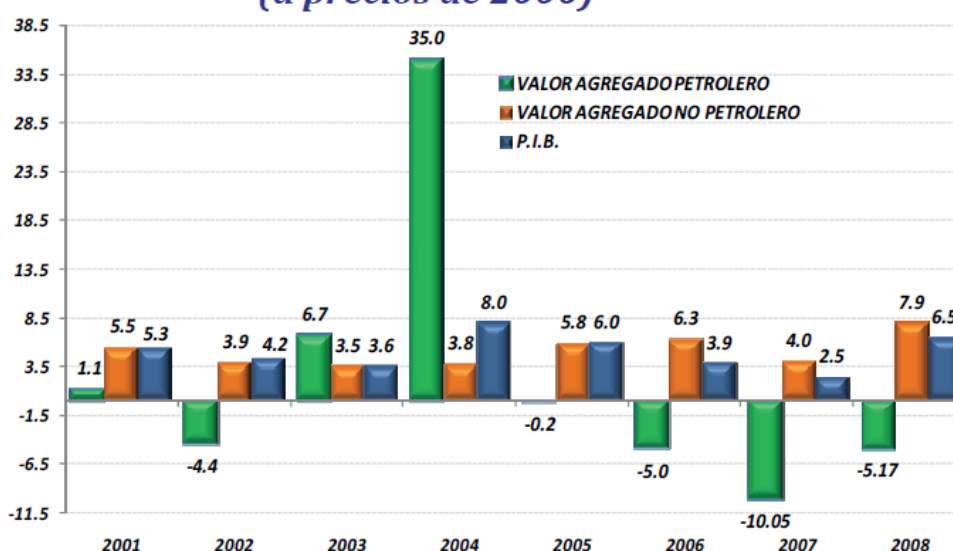


Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

El PIB del año 2008 presenta un crecimiento de 6.5% respecto a 2007 (2.5%). Dicha tasa está asociada al incremento del valor agregado no petrolero, cuyo crecimiento fue de 7.9%, mientras el de 2007 llegó a 4.0%.

Gráfico 13: Variación Anual PIB

*Valor Agregado Bruto Petrolero y no Petrolero
Tasas de variación anual
(a precios de 2000)*



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

En cuanto al valor agregado petrolero, en 2008 registraría un decrecimiento de 5.17%. Esta tendencia decreciente se observó también en años anteriores, debido principalmente a la limitada inversión pública y privada. El crecimiento anual de 2008 se relaciona con la formación bruta de capital fijo, cuya tasa fue de 16.1%; consumo final del gobierno, 11.6%; consumo final de hogares, 7.0%; y, exportaciones, 3.3%.

ANÁLISIS:

A pesar de este crecimiento, la realidad es que cada vez se ve más preocupante, pues la economía ecuatoriana debe diversificarse y de una

u otra forma no depender ampliamente del petróleo para sustentar su dinamismo.

Un crecimiento del PIB constituye mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Si el gobierno anhela mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión directa en empresas y vigorizar las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

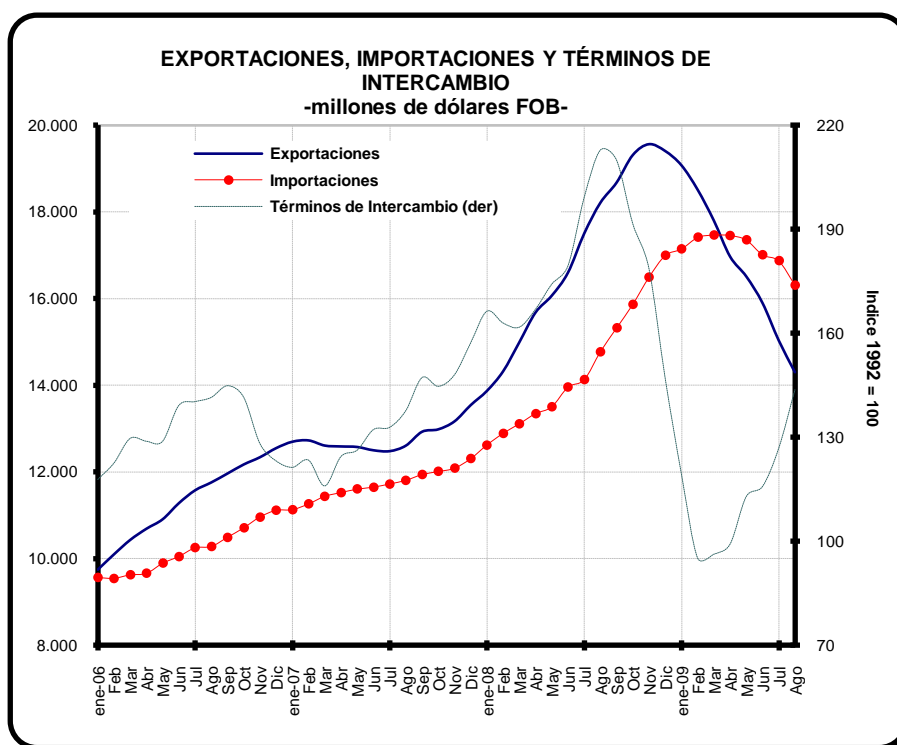
OPORTUNIDAD:

- ▶ El incremento del PIB mejora la competitividad de la empresa, incrementando la producción, generando más trabajo y de esta manera obteniendo mayores ingresos al realizar más ventas.

✓ **BALANZA COMERCIAL**

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo. Tomando en cuenta el giro del negocio de FIBROMADERAS Cía. Ltda., se analizara principalmente las importaciones:

Gráfico 14: Balanza Comercial



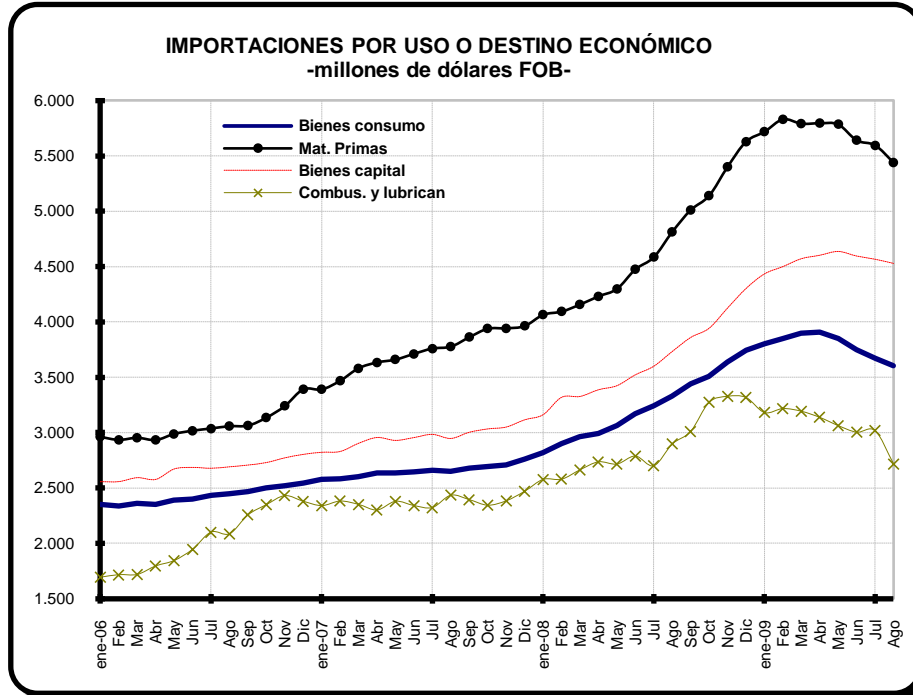
Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Tabla 8: Importaciones

Importaciones por uso económico (miles de dólares)										
	Total	Bienes de consumo			Materias Primas			Bienes de capital		
		miles USD	t/t-1	t/t-4	miles USD	t/t-1	t/t-4	miles USD	t/t-1	t/t-4
2006.I	2,523,196	548,152	-15.31	10.29	805,588	11.18	7.14	689,949	2.93	19.85
2006.II	2,738,982	650,814	18.73	9.94	817,950	1.53	9.32	722,181	4.67	2.79
2006.III	3,015,448	674,221	3.60	12.18	892,487	9.11	25.67	689,356	-4.55	13.29
2006.IV	2,988,392	711,808	5.57	9.97	953,282	6.81	31.57	727,940	5.60	8.59
2006	11,266,019	2,584,995	10.60		3,469,307	18.21		2,829,427	10.65	
2007.I	2,864,015	599,519	-15.78	9.37	996,580	4.54	23.71	790,091	8.54	14.51
2007.II	2,942,941	665,128	10.94	2.20	934,720	-6.21	14.28	739,849	-6.36	2.45
2007.III	3,294,351	733,674	10.31	8.82	1,058,828	13.28	18.64	792,644	7.14	14.98
2007.IV	3,793,934	903,009	23.08	26.86	1,103,356	4.21	15.74	996,761	25.75	36.93
2007	12,895,241	2,901,330	12.24		4,093,484	17.99		3,319,344	17.32	
2008.I	3,474,639	763,144	-15.49	27.29	1,201,129	8.86	20.53	895,269	-10.18	13.31
2008.II	4,214,290	930,069	21.87	39.83	1,450,436	20.76	55.17	1,049,041	17.18	41.79
2008.III	5,014,892	1,039,283	11.74	41.65	1,647,001	13.55	55.55	1,185,926	13.05	49.62
2008.IV	4,711,528	1,119,542	7.72	23.98	1,532,794	-6.93	38.92	1,371,236	15.63	37.57
2008	17,415,350	3,852,039	32.77		5,831,360	42.45		4,501,472	35.61	
2009.I	3,416,791	761,307	-32.00	-0.24	1,155,088	-24.64	-3.83	1,032,045	-24.74	15.28

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

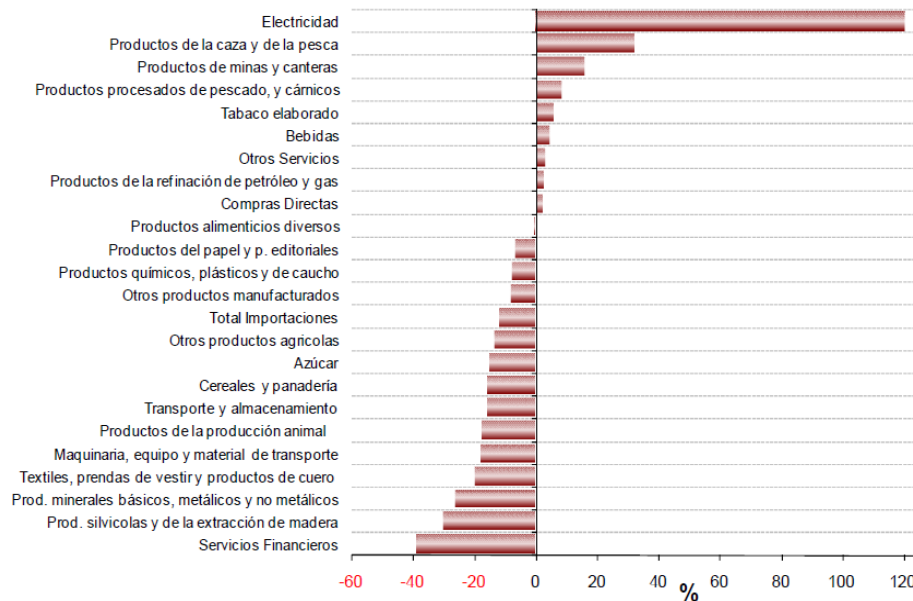
Gráfico 15: Importaciones



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico 16: Evolución de las Importaciones

Evolución de las Importaciones, 2009.I



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS:

El 22 de enero de 2009 el Gobierno ecuatoriano anunció la restricción a las importaciones, con recargo arancelario, para hacer frente a la crisis financiera internacional.

Esta medida es de carácter temporal, por un año. Y se la adoptó para evitar la salida de divisas, promover la producción nacional y las exportaciones.

El resultado de estas medidas ocasionó, que en efecto, las importaciones se contrajeran. Así se tiene que las principales reducciones en el primer trimestre de 2009 con relación al trimestre anterior (Gráfico No. 9, tasas t/t-1) se registraron en:

Servicios financieros, -38.78%; productos silvícolas, -30.38%; productos minerales básicos metálicos y no metálicos, -26.52%; textiles y prendas de vestir, -20.08%, maquinaria y equipo, -18.20%; producción animal, -17.81%; transporte y almacenamiento, -16.07%; cereales y panadería; -15.95%; azúcar, -15.45%; otros productos agrícolas, -13.79%; productos químicos, plásticos y caucho, -7.92%; productos de papel y editoriales, -7.00%.

Los incrementos en las importaciones se registraron en: productos de madera, 276.70%; electricidad (energía eléctrica que compró el Ecuador a Colombia y Perú para satisfacer los niveles de consumo), 120.44%; productos de la caza y de la pesca, 32.03%; productos de minas y canteras 16.30%; productos de carne y pescado elaborado, 8.62%; tabaco elaborado, 6.08%; bebidas, 4.51%; productos de la refinación de petróleo, 2.78%; otros servicios, 2.97%.

Cabe mencionar que las importaciones de muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas, dormitorios y demás muebles de madera tienen un recargo adicional del 35% haciendo de esta manera más cara su importación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ Las importaciones de ciertos productos con recarga arancelaria, en especial de los muebles de madera es una oportunidad para que FIBROMADERAS incremente su producción y realice mayores ventas a los artesanos que tendrán que aumentar su producción por la disminución de las importaciones.

2.1.1.2 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

✓ POLÍTICA INTERNACIONAL

Analiza las transformaciones recientes de la Economía Política Mundial, la forma de adaptación a estos cambios, los ajustes estructurales y las distintas políticas económicas, los impactos políticos y sociales de estas políticas. Examina la teoría y práctica de las distintas corrientes ideológicas que se plantean las reformas de estado y de la economía.

Ecuador es un país en vía de desarrollo que requiere de la colaboración de todos quienes puedan darle la mano, pues su tecnología y economía no cuenta con los recursos propios que permitan las facilidades para un surgimiento independiente, alejado de la ayuda de los más avanzados.

Tradicionalmente ha sostenido buenas relaciones con todos los países del orbe, incluso con aquellos que mantuvo diferencias tradicionales, aparentemente insalvables, como el Perú, sobresaliendo su característica vocación a la paz que siempre ha pregonado.

Y es precisamente por esto que preocupa la nueva figura que a nivel internacional está cobrando nuestro país, cuando se lo trata de involucrar como colaborador con fuerzas irregulares violentas y que soporta el tráfico de drogas.

Si bien el ejercicio de la política internacional tiene como responsable al gobierno; es obligación de todos y cada uno de los ecuatorianos opinar sobre la manera cómo se la lleva a cabo, porque de su eficiencia o fracaso es el pueblo ecuatoriano el que recibe las consecuencias, no el mandante de turno, quien debe razonar en que su paso fugaz puede causar beneficio o daño por mucho tiempo.

El manejo de la política internacional debe llevarse dentro de los cánones de la prudencia, de la diplomacia, del respeto a los gobiernos, a las personas y a las naciones.

NOTICIA: “La política internacional en el tablero de ajedrez”

Ecuador y Venezuela, países que comparten frontera con Colombia, prácticamente se las han cerrado de su lado, el primero con las salvaguardas económicas impuestas a cientos de productos y el segundo resentido por declaraciones colombianas sobre armamento venezolano capturado en manos de las guerrillas de las FARC.

Para contrarrestar esta estrategia, dirigida a debilitar políticamente al gobierno del presidente colombiano Álvaro Uribe ante el concierto internacional, éste protagonizó encuentros con los mandatarios de Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Brasil para explicarles los motivos y alcances del convenio de las bases, excluyendo de su periplo, por obvias razones, a los presidentes de Ecuador y Venezuela.

Los resultados pueden ser manejados de acuerdo al color del cristal con que se los mire, pues de los siete presidentes, los de Argentina, Uruguay y Bolivia expresaron su desacuerdo; Brasil y Paraguay manifestaron sus dudas, pero respetan la decisión, mientras que Perú y Chile la apoyan.

Es decir, de siete, tres están en contra, dos se abstienen y dos a favor. Dependiendo del interés o de la inclinación política, la sumatoria podría ser de cinco contra dos o de tres contra cuatro, pues intervienen las conveniencias, ideológicas o no, que tornan al panorama suramericano más confuso considerando las viejas diferencias entre los países que lo conforman.

Y es en esta maraña en la que está inmersa la política ecuatoriana, que a más de las aristas presentadas por mandato del socialismo del siglo XXI, a cuyos camaradas les desagrada e irrita todo lo que huele o parece yanqui, está afectada por las consecuencias de la suspensión de las relaciones diplomáticas con Colombia desde el 1 de marzo del 2008, cuando militares colombianos bombardearon e invadieron territorio ecuatoriano en el sector de Angostura.

Pero si bien es cierto que el honor de Ecuador ha quedado lesionado con motivo de este atentado a la dignidad nacional, hay que evitar confundir situaciones que nos harían caer en contradicciones, como aquella de reclamar por un lado respeto a nuestros derechos soberanos en el caso

del bombardeo y por otro criticar que el otro país ejerza esa misma atribución legal al acoger a los norteamericanos.

Y ese derecho internacional no podrá ser negado hasta que se compruebe que afecta la seguridad de otros estados, como sucede con las acciones guerrilleras y del narcotráfico, que han convertido a las zonas de frontera en campo de gran inseguridad, pero contra las que no hay coalición de rechazo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA:

- ▶ El manejo negativo de la política internacional es una amenaza ya que pueden bloquearse relaciones comerciales, especialmente con Estados Unidos, afectando al importe de materias primas e insumos por las posibles barreras arancelarias.

✓ **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

En cualquier sociedad, la cuestión política tiene una importancia considerable; ya que cuando una comunidad, alcanza mayor madurez, en la forma de pensar no en la demagogia ni en el populismo, pues el doble discurso que ocupan los candidatos, han convertido al país en una democracia inestable.

Por otra parte es necesario recalcar que la nueva Constitución tiene algunos puntos que influyen en el desarrollo del sector empresarial como es el caso el derecho al trabajo digno con un salario que satisface a las necesidades de las familias. De igual manera contempla la protección de la mujer de que ésta no puede ser despedida ni desahuciar al trabajo

cuando se encuentre en estado de embarazo o gravidez. Igual situación protege a las personas con discapacidad ya que las empresas deben emplear como mínimo el 2% de su nómina.

Es muy importante para las empresas la naturaleza de las políticas fiscal y tributaria del gobierno, por cuanto su impacto económico es tremendo, de igual manera la política tributaria afecta a todos los segmentos de la sociedad.

Claramente se presenta una tendencia socialista en el gobierno actual lo que limita la inversión de la empresa por el temor de cambios forzosos en el régimen; además la posición actual del gobierno crea inseguridad referente a las nuevas leyes, especialmente en las restricciones generadas para ciertos mercados internacionales.

El marco jurídico en el Ecuador ha sido bastante sinuoso y deficiente, pues existen en el País más de dos cientos mil leyes que algunas de ellas son caducas y se sobreponen, pues a partir de la dolarización la situación legal cambió diametralmente, sin embargo se conservan algunas de ellas la penalización en sures, a esto se suma la corrupción.

La nueva Constitución del Estado contempla reformas a los poderes del Estado estableciéndose cinco funciones: Legislativa; Ejecutiva; Judicial y Justicia Indígena; De transparencia y Control Social; y, Electoral.

El nuevo esquema de la Constitución crea las condiciones de reproducción en las distintas formas de la economía como es el caso en el Código de Trabajo con la supresión de las terciarizadoras y la flexibilización laboral. Por otra parte se reforma el Código Tributario en cuanto al Impuesto a la Renta, Impuesto a los Consumos Especiales y a la Herencia

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ Estabilidad para los trabajadores debido al amparo legal, además de mantener una educación tributaria por las Reformas al Código de Tributario.

AMENAZA:

- ▶ Las políticas arancelarias y la prohibición de las importaciones es una amenaza ya que las principales materias primas son extranjeras obligando de esta manera al aumento en precios reflejados en la disminución de ventas.

✓ **GOBERNABILIDAD**

La gobernabilidad se mide por la estabilidad política, es decir por las decisiones que pueda tomar el legislativo y el ejecutivo dentro de un ambiente democrático. En la actualidad el factor económico basado en el modelo de dolarización conlleva a un nivel alto de estabilidad económica, sin embargo los niveles de gobernabilidad se han visto amenazados por las nuevas normas del presidente Correa.

En el país se puede gobernar, siempre se ha podido gobernar. Pero los problemas de lo que llaman gobernabilidad actualmente surgen por la personalidad de los gobernantes, por la falta de capacidad para el manejo de gobierno. La falta de capacidad de los gobernantes para modificar la actual organización estatal está demostrando que la ingobernabilidad se acentúa por falta de gobernantes que decidan enérgicamente modificar

las cosas, con la colaboración del Congreso, imponiendo sobre él con el respaldo de la opinión pública.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA:

- ▶ La inestabilidad política dada por condiciones de gobernabilidad escasas, es una amenaza ya que influencia dos factores: la insatisfacción permanente por las necesidades sociales y la presencia de gobiernos débiles que no atienden esos problemas.

✓ **RIESGO PAÍS**

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”.¹⁴

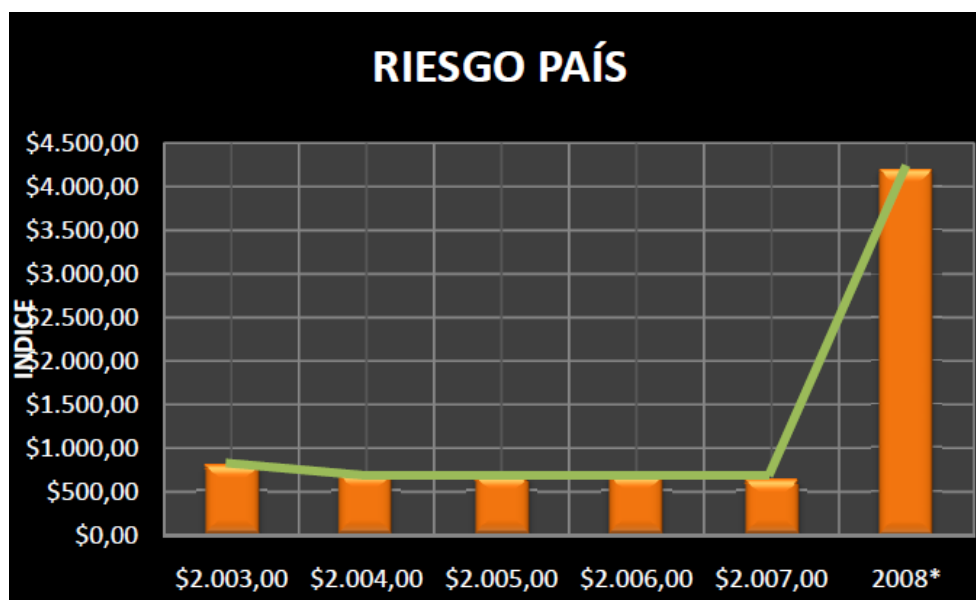
14 Definición dada por el Banco central del Ecuador

Tabla 9: Riesgo País

AÑO	CALIFICACIÓN
2003	799
2004	690
2005	669
2006	674
2007	632
2008*	4200

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico 17: Riesgo País



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS:

El índice de Riesgo País, se ha mantenido en cierta forma estable, a excepción del año 2008 en donde se nota una tendencia al incremento, llegando casi a niveles de hace 7 años, en principio debido a un sin

número de declaraciones del gobierno como el no pago de la deuda externa.

Recientemente se ha visto una tendencia a la baja de este índice, ubicándose hasta el 30 de septiembre del 2009 según cedatos en 983 puntos; cabe recalcar que este índice es importante en la inversión internacional, variable fundamental para el crecimiento del sector productivo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ El aumento del valor de Riesgo País, genera incertidumbre para los posibles inversionistas, limitando la inversión en los diversos sectores productivos en especial el de la construcción.

2.1.1.4 FACTORES SOCIO-CULTURALES

✓ **POBREZA**

La pobreza sigue siendo el principal problema social del país. La causa principal es que los gobiernos no han asignado adecuadamente los recursos para los sectores salud, educación y vivienda.

El Ecuador ha experimentado niveles de pobreza absoluta que se refleja en los datos estadísticos, con los siguientes agravantes:

- Mala administración de los gobiernos.
- Pérdida de valores éticos y morales.

- Falta de aplicación de leyes y corrupción de la función judicial.
- Generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales.
- Crisis económica.
- Desempleo masivo.
- Migración del campo a la ciudad y de la ciudad hacia otras partes del mundo.
- Inflación en los últimos años.
- Mala asignación presupuestaria.

Los ecuatorianos buscando mejores oportunidades de vida han salido del país agobiados por la pobreza y la falta de trabajo dejando atrás a familiares y amigos, lo que ha traído como consecuencia problemas sociales y falta de mano de obra calificada impidiendo el crecimiento empresarial.

Tabla 10: Pobreza Nacional

POBREZA NACIONAL URBANO Y RURAL			
Trimestres	Incidencia de pobreza	Intensidad	Severidad
Dic-06	37,60%	15,47%	8,63%
Dic-07	36,74%	15,34%	8,74%
Jun-08	34,97%	14,24%	8,02%
Dic-08	35,09%	14,49%	8,14%
POBREZA NACIONAL RURAL			
Trimestres	Incidencia de pobreza	intensidad	Severidad
Dic-06	60,56%	28,10%	16,78%
Dic-07	61,34%	29,11%	17,76%
Jun-08	57,96%	26,94%	16,26%
Dic-08	59,72%	27,53%	16,42%

Fuente y elaboración: INEC

ANÁLISIS:

Se presenta a la ciudadanía los últimos datos de la pobreza calculada por ingresos, las cifras disponibles son: pobreza nacional urbana-rural que en diciembre de 2006 registró 37,60%, en diciembre de 2007 el 36,74 y a junio de 2008 la cifra baja al 34,97%.

La pobreza nacional urbana registró en diciembre de 2007 el 24,33%, en marzo de 2008 el 25,16% y en junio de 2008 el 23,29%. Igualmente la pobreza nacional rural en diciembre de 2006 alcanzó el 60,56%, para diciembre de 2007 61,34% y el junio de 2008 se registra una disminución al 57,96%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDADES:

- ▶ La disminución de la pobreza genera mayor demanda, efectuando mayores ventas debido al mayor poder adquisitivo que adquiere las personas que obtienen ingresos a través del trabajo.

✓ **DESEMPLEO**

Situación en la economía en la que un individuo en edad, capacidad y condiciones para trabajar busca activamente un empleo sin éxito. En términos más generales el desempleo tiene que ver con la utilización por debajo de su capacidad de cualquier recurso productivo (tierra, trabajo y capital). La discriminación laboral afecta la probabilidad de una persona de estar ocupada y se manifiesta principalmente en el país en las diversas formas de discriminación.

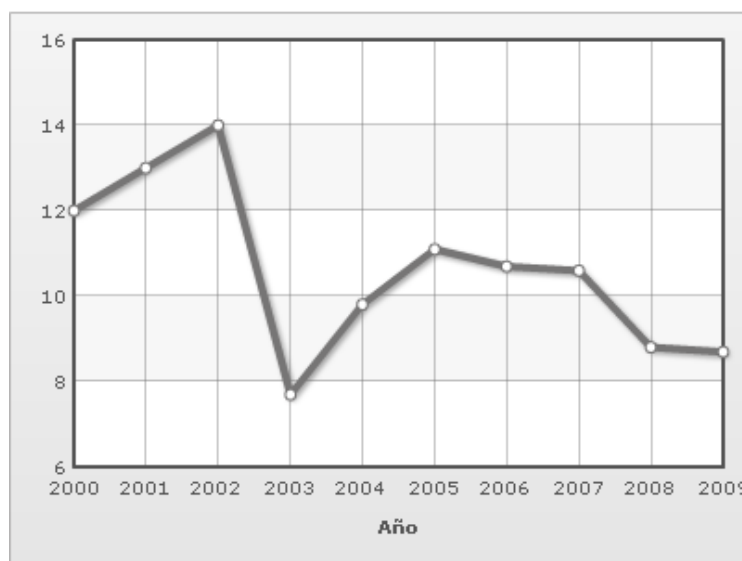
Como efecto, estas estructuras sociales de exclusión y discriminación representan barreras reales que determinan que las poblaciones afectadas carezcan de oportunidades para encontrar un trabajo digno.

Tabla 11: Tasa de Desempleo

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Gráfico 18: Ecuador - Tasa de desempleo (%)



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

El desempleo en el Ecuador no ha crecido de manera considerable, debido a que muchas personas han salido de nuestro país para buscar mejores oportunidades de trabajo y mejorar su nivel de vida.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA:

- ▶ La pérdida de empleos, reduce potenciales mercados generando una disminución de la mano de obra calificada debido a la migración de los ecuatorianos.

✓ **MIGRACIÓN Y REMESAS**

La migración es un gran fenómeno social que afecta a todos los ecuatorianos ya que estos son la mayor cantidad de emigrantes que viven en España porque la economía ecuatoriana ha ido decayendo cada día

más por ejemplo 7000 ecuatorianos aproximadamente cada mes desde el 2001, la municipalidad de Madrid ha dicho que la cantidad de emigrantes ecuatorianos ha aumentado 15 veces desde el 2001.

Obviamente este fenómeno migratorio mundial de movilidad, se produce en su mayor parte por falta de trabajo, el subempleo, la pobreza.

En realidad, son los factores económicos de un proceso de globalización sin justicia social, que desde luego ha originado una presión migratoria en los últimos veinte años, en el Ecuador con una incidencia mayor a partir del año 2000.

El 83% de los emigrantes han coincidido en manifestar, que la principal causa de haberse desplazado a otro país, es enviar dinero a sus familias, cuyos receptores que se benefician de estos envíos representan a un 14% de ecuatorianos adultos, casi tres cuartas partes de mujeres que gana menos de 500 dólares.

Aproximadamente el 61% de los receptores de las remesas, la usan en gastos diarios; pagan la renta, compran comida o medicinas, mientras que el 22% lo dedican a inversiones a largo plazo y el 17% a gastos superfluos o lujos.

Desde hace 5 años ha existido una influencia masiva de ecuatorianos hacia el exterior, los pobres y los excluidos de este país se han convertido en emigrantes, en su mayoría irregulares, que por la prensa son calificados como ilegales.

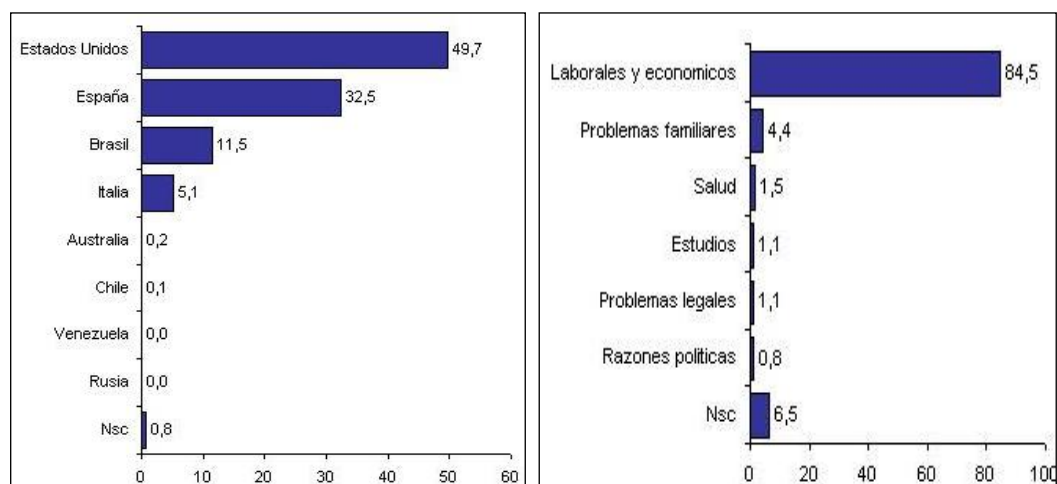
Han llegado a EEUU, España, Italia, Inglaterra. Parten de Cañar, Loja, Manabí y Guayas, provincias en las que la incidencia de la pobreza en el campo fluctúa entre el 78% a 86%.

Tabla 12: ¿A qué país migró?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Nsc	20	0,8	0,8
Rusia	1	0,0	0,0
Venezuela	1	0,0	0,0
Chile	3	0,1	0,1
Australia	6	0,2	0,2
Italia	129	5,1	5,1
Brasil	292	11,5	11,5
España	821	32,5	32,5
Estados Unidos	1257	49,7	49,7
Total	2530	100,0	100,0

Fuente y Elaboración: CIAME

Gráfico 19: País y Razones de Migración



Fuente y Elaboración: CIAME

Tabla 13: ¿Por qué motivo migro?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Nsc	165	6,5	6,5
Razones politicas	21	0,8	0,8
Problemas legales	29	1,1	1,1
Estudios	28	1,1	1,1
Salud	39	1,5	1,5
Problemas familiares	111	4,4	4,4
Laborales y económicos	2.137	84,5	84,5
Total	2.530	100,0	100,0

Fuente y Elaboración: CIAME

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD:

- El aumento del porcentaje de migración es una oportunidad porque las remesas aumentan lo cual da mayor poder adquisitivo de productos, además los recursos que llegan del exterior se destinan en el Ecuador en muchos casos a la construcción de vivienda propia

2.1.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

En los últimos tiempos, el nivel de la industria se ha reconstituido en relación a los principios de calidad, los cuales son aplicados a todos los mecanismos que intervienen en la producción industrial.

En síntesis el nivel de la industria lo impone el mercado, ya que las empresas aprovechan la tecnología al máximo con la finalidad mejorar la

calidad de sus productos y sus servicios, son estas las que marcan la diferencia en el mercado.

FIBROMADERA CIA LTDA, busca permanentemente el éxito, la calidad y renovación, constituyéndose como razón principal de la empresa brindar al cliente productos de calidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ El incremento de la tecnología permite a la empresa que innove sus Maquinarias para una mejor atención y satisfacción de las necesidades del cliente.
- ▶ El acceso libre a nueva tecnología, aumenta el número de competidores.

✓ **ROBÓTICA:**



Las empresas nacionales dedicadas a la robótica son pequeñas y están dirigidas por jóvenes que terminan sus estudios y que tratan de abrirse un espacio en el mercado. Estas compañías tienen que enfrentar el hecho de que los robots que existen en los procesos de automatización industrial del país son importados, especialmente desde Japón, Corea y los Estados Unidos.

Las aplicaciones de la robótica responden a los sectores que, como el del automóvil o el de la manufactura, han sido desde hace 30 años usuarios habituales de los robots industriales. Este uso extensivo de los robots se ha visto propiciado por la buena adaptación del robot industrial a las tareas repetitivas en entornos estructurados.

De este modo, la competitividad del robot frente a otras soluciones de automatización se justifica por su rápida adaptación a series cortas, sus buenas características de precisión y rapidez, y por su posible reutilización con costes inferiores a los de otros sistemas.

Sin embargo, existen otros sectores donde no es preciso conseguir elevada productividad, en los que las tareas a realizar no son repetitivas, y no existe un conocimiento detallado del entorno.

Este tipo de robots ha venido a llamarse robots de servicio y están siendo aplicados en sectores como:

- Agricultura y silvicultura
- Ayuda a discapacitados
- Construcción
- Domésticos

En general, la aplicación de la robótica a estos sectores se caracteriza por la falta de estructuración tanto del entorno como de la tarea a realizar, y la menor importancia de criterios de rentabilidad económica frente a la de realizar tareas en entornos peligrosos o en los que no es posible el acceso de las personas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ La implementación de la robótica en la industria es una oportunidad ya que se reduce los costes y aumenta la calidad del producto, cumpliendo al mismo tiempo con la legislación en cuanto a materia medioambiental.

✓ **COMUNICACIONES**

Comunicación proviene de la palabra latina Communis, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.



La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales.

Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el

desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante.

En la llamada sociedad de la información, las personas y organizaciones no pueden sustraerse del desarrollo tecnológico, pues su incidencia no sólo es permanente sino que en determinadas actividades resulta clave para el desarrollo de un sector.

Existen diferentes medios de comunicación, pero definitivamente Internet es una herramienta para las comunicaciones. En la década de los 90 el correo electrónico era el principal uso de Internet y la principal forma de comunicarse.

Con el paso de los años, en el siglo XXI, la mensajería instantánea se desarrolló de tal forma que llegó a equiparar las comunicaciones asincrónicas – como el correo electrónico – e incluso a superarlas en los grupos de menor edad.



Después de esto, las comunicaciones seguían siendo el principal uso de Internet pero con una composición diferente, donde el clásico correo electrónico ocupaba el primer lugar, seguido del tercer uso, la mensajería instantánea.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ La masificación en el uso de la internet es una oportunidad ya que se puede expandir el mercado, además fácilmente se puede contactar a

los clientes y ofrecerles los diferentes productos y servicios que la empresa brinda.

✓ **E-COMERCE:**

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Originalmente

el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el Intercambio electrónico de datos, sin embargo con el advenimiento de la Internet y la World Wide Web a mediados de los años 90 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de la Internet, usando como forma de pago

medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito.



La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido extraordinariamente debido a la propagación de la Internet. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea, el intercambio electrónico de datos, los sistemas de administración del inventario, y los sistemas automatizados de recolección de datos.

La mayor parte del comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos entre personas y empresas, sin embargo un porcentaje considerable del comercio electrónico consiste en la adquisición de

artículos virtuales (software y derivados en su mayoría), tales como el acceso ha contenido "Premium" de un sitio web.

El comercio electrónico realizado entre empresas es llamado en inglés Business-to-business o B2B. El B2B puede estar abierto a cualquiera que esté interesado (como el intercambio de mercancías o materias primas), o estar limitado a participantes específicos pre-calificados (mercado electrónico privado).

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ La implementación del e-commerce es una oportunidad porque brinda acceso interactivo a catálogos de productos, listas de precios y folletos publicitarios; además de incrementar la producción a través de la venta directa e interactiva de productos a los clientes.

2.1.1.6 FACTORES AMBIENTALES

✓ **AMBIENTAL:**

El problema ambiental es uno de los temas que debe considerarse en todo proyecto empresarial debido a que las diferentes operaciones que realizan las empresas ocasionan problemas ambientales que afectan a la atmósfera, al suelo y al agua. Entre las siguientes son:

1. Ley de Gestión Ambiental
2. Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito
3. Ley de Prevención y Control de la Contaminación

4. Ley de Régimen Municipal
5. Políticas Básicas Ambientales

En la actualidad es de vital importancia la preservación del medio ambiente, producto de la desmesurada contaminación que están generando las grandes industrias a nivel mundial, el daño de la atmósfera, la degradación de la biosfera y las difíciles condiciones que se acumulan en los actuales momentos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

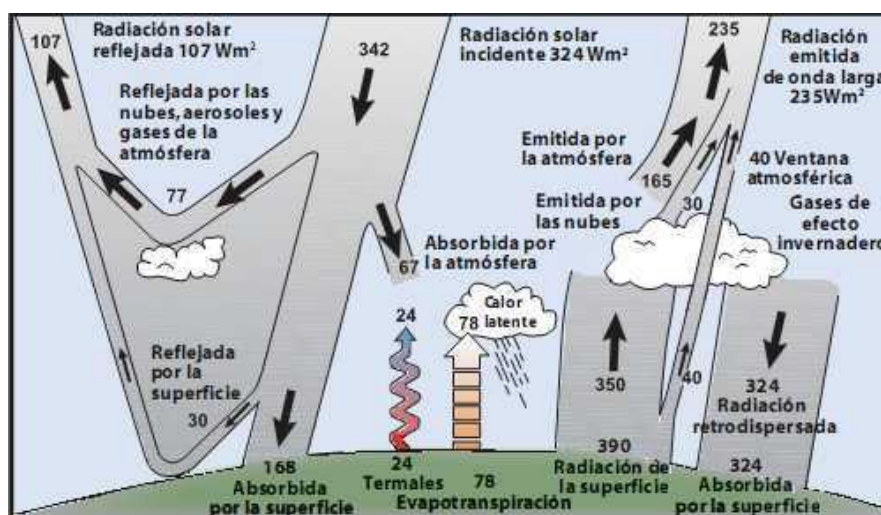
OPORTUNIDAD

- ▶ El conocimiento de las normas y leyes en protección al medio ambiente nos brinda la oportunidad de mejorar la imagen empresarial, manteniendo responsabilidad ambiental a través del control de los desperdicios.

✓ **CALENTAMIENTO GLOBAL:**

El calentamiento global refiere a un aumento gradual de la temperatura en la atmósfera terrestre y en los océanos registrada en las últimas décadas. Si bien no lo indica el término, suele ser asociado este aumento de la temperatura a las actividades realizadas por el hombre. La producción excesiva de dióxido de Carbono aumenta la existencia de los gases con efecto invernadero que son aquellos que captan los fotones infrarrojos que proviene de la tierra al ser calentada por el sol pero no generan ninguna reacción química, rotan aumentando la temperatura del aire.

Gráfico 20: Calentamiento Global



Fuente y elaboración: Internet

Las proyecciones en el tiempo acerca del calentamiento global, si se toma como base las medidas e incrementos actuales son terribles, peligran los glaciares y los polos, todo ese hielo derretido generaría inundaciones mortales y un desequilibrio ecológico imposible de controlar. La tala descontrolada de árboles empeora de manera alarmante la situación. Grandes extensiones de selvas y bosques son desforestadas para el uso de la madera o para liberar la tierra y plantar semillas nocivas como la soja que agotan la tierra en dos cosechas dejándola seca y pedregosa o para usarlas para el pastoreo continuo.

Esto implica la pérdida de la biodiversidad del planeta. Es verdad que las grandes empresas y fábricas son muy responsables de esta situación. Más real aun es que si no se refuerzan las políticas ecológicas y las leyes que controlen las causas del calentamiento global, los esfuerzos aislados se perderán. Pero la responsabilidad se extiende de manera individual a cada persona que habita el planeta, por habitarlo y porque aun estamos a tiempo de revertir la situación entre todos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ El aumento del nivel de calentamiento global es una amenaza ya que la materia prima principal de la empresa gira en torno a la madera que es la principal causa de este calentamiento por la tala de árboles, generando posible escasez de materia prima.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

A través del análisis del microambiente se determinara las oportunidades o amenazas que se presentan para la empresa en cuanto a los proveedores, clientes, la competencia que existe dentro del sector industrial, específicamente en la industria maderera.

2.1.2.1 PROVEEDORES

Las materias primas utilizadas por FIBROMADERAS Cía. Ltda., para la producción de los tableros enchapados y puertas son el hilo, goma, tableros, chapas, láminas de puerta, etc.; siendo las chapas de madera su principal insumo para prensarlos en los tableros, en el país no hay en gran variedad por lo que deben ser adquiridas en mercados internacionales.

Foto 1: Tableros enchapados



Las chapas Importadas son: Roble francés, bosse, haya, sapelly, ethimoe, caoba; mientras las nacionales son: Seike, Laurel, Cedro, Tangará, Chirimoya. Malva, Ville, coco, cedro Blanco y Mascarey

Tabla 14: Proveedores de FIBROMADERAS Cía. Ltda.

<u>PROVEEDOR</u>	<u>INSUMOS</u>	<u>PAÍS</u>
MADERAS TROPICALES MATROP CIA. LTDA	CHAPA DE MADERA	Ecuador
MADERAS Y CHAPAS LAUROBA, S.I.	CHAPA DE MADERA	España
COMERCIO Y SERVICIOS MADEREROS S.L.	CHAPA DE MADERA	España
ECONOMIA DEL MAESTRO	INSUMOS	Ecuador
MASISA ECUADOR S.A.	TABLEROS MADERA	Ecuador
EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA	TABLEROS MADERA	Ecuador
COMERCIAL KYWI S.A	INSUMOS	Ecuador
KOLAFIT INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	HILO	Brasil
CRAFT MASTER MANUFACTURING. INC.	LAMINAS DE PUERTAS	Estados Unidos
CHAVEZ BUITRÓN MARCO VINICIO	GOMA	Ecuador

Fuente: Empresa
Elaborado por: Autora

2.1.2.1.1 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES

1. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la relación que existe entre la empresa “FIBROMADERAS” Cía. Ltda., y sus proveedores, mediante encuestas a fin de mejorar los lazos comerciales.

Objetivos Específicos

- Conocer el tipo de producto que el proveedor entrega a la empresa y el tiempo que la empresa y el proveedor operan comercialmente.
- Evaluar la forma de pago, el tiempo y la forma de entrega de la materia prima que predomina por parte de sus proveedores y la empresa.
- Identificar la percepción que los proveedores tienen de la empresa respecto a los pagos de los pedidos.
- Determinar si la mayoría de productos adquiridos por parte de FIBROMADERAS cuentan con certificaciones de calidad y si sus proveedores brindan algún tipo de descuento.
- Analizar si los proveedores brindan crédito y los factores que toman en cuenta al momento de ofrecer el crédito.

2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos.

La fórmula para determinar el tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N.Z^2.p.q}{(N-1)e^2 + Z^2.p.q}$$

Donde:

SIMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
N	Universo	10
p	Probabilidad a favor	0.50
q	Probabilidad en contra	0.50
Z	Nivel de Confianza	92% = 1.77
K	Error de estimación	8%
n	Tamaño de la muestra	9.31= 9

Para calcular el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta el número de proveedores de la empresa como universo.

$$n = \frac{(1.77)^2 * (10) * (0.50) * (0.50)}{(0.08)^2 * (10 - 1) + (1.77)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 9,31$$

La fórmula presenta un margen de error admisible del 8%, y un nivel de confianza del 92%, adicionalmente se considera una probabilidad de ocurrencia del 50%, y en contra del 50%, se han utilizado estos valores,

pues son los más conservadores y recomendados por la estadística. Por tanto, el número de proveedores que constituyen la muestra para el estudio es de 9.

3. INSTRUMENTO

La investigación de campo se la realizó mediante encuestas directas a los proveedores de FIBROMADERAS.

ENCUESTA A PROVEEDORES

OBJETIVO:

Analizar la relación que existe entre la empresa "FIBROMADERAS" Cía. Ltda., y sus proveedores, mediante encuestas a fin de mejorar los lazos comerciales.

INSTRUCCIONES:

1. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva
2. Señale con una "X" en el lugar que corresponda

Fecha: _____

Proveedor: _____

1. ¿Qué productos o servicios provee a FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Chapas de madera | <input type="checkbox"/> | Mantenimiento | <input type="checkbox"/> |
| Hilo-papel engomado | <input type="checkbox"/> | Láminas de puertas | <input type="checkbox"/> |
| Transporte | <input type="checkbox"/> | Puertas | <input type="checkbox"/> |
| Fresas | <input type="checkbox"/> | Otros: _____ | |

2. ¿Durante cuánto tiempo es su empresa proveedor de FIBROMADERAS?

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años

3. ¿Los productos o servicios suministrados por usted, disponen de alguna certificación de calidad?

- Si ¿Cuál? _____
- No

4. ¿Cuál es la forma de pago que usted maneja al momento de entregar sus productos?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Crédito de 30 días | <input type="checkbox"/> | Contado | <input type="checkbox"/> |
| Crédito de 60 días | <input type="checkbox"/> | | |
| Crédito de 90 días | <input type="checkbox"/> | | |

5. ¿FIBROMADERAS demuestra puntualidad en los pagos?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Nunca | <input type="checkbox"/> | Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> |
| Casi siempre | <input type="checkbox"/> | Siempre | <input type="checkbox"/> |

6. Una vez realizado el pedido del producto a usted, ¿Qué tiempo demora en entregar la orden?

- Menos de 1 semana Una semana
De 2 a 3 semanas De 4 a 5 semanas
Otros ¿Cuáles? _____

7. ¿Los precios del producto o servicio que entrega son sujetos a descuentos?

- Si
No

8. La forma de entrega del producto es:

- Punto de Venta A domicilio (FIBROMADERAS)
Otros ¿Cuáles? _____

9. ¿Su empresa brinda crédito a sus clientes? (En caso de responder afirmativamente, conteste la pregunta 10)

- Si
No

10. ¿Qué factor influye en usted para brindar crédito al momento de realizar una transacción comercial?

- Tiempo de ser cliente
Cantidad vendida
Garantías de pago
Otros ¿Cuáles? _____

GRACIAS POR SU AYUDA

2.1.2.1.2 TABULACIÓN ENCUESTAS PROVEEDORES

Se realizó una encuesta a un grupo de proveedores y se obtuvieron los siguientes resultados:

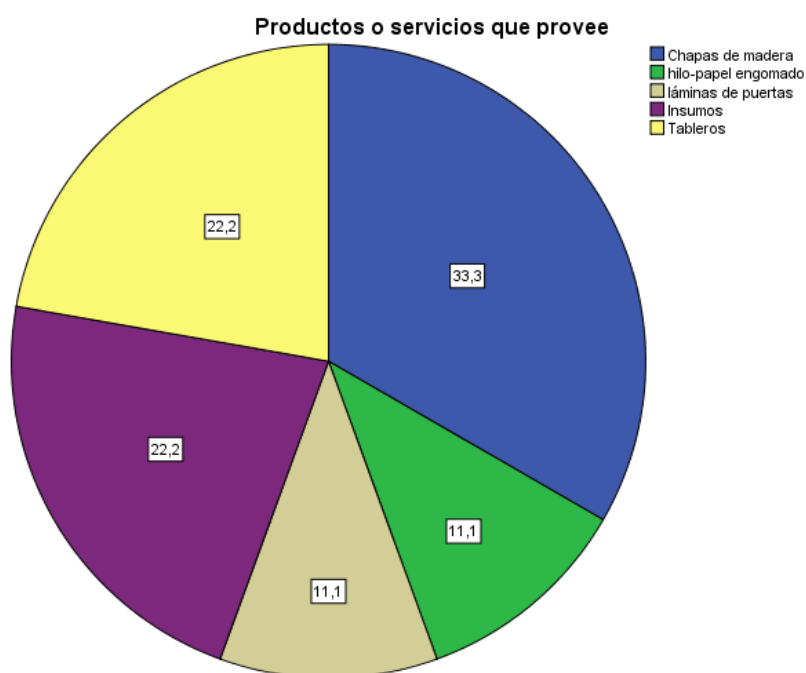
1. ¿Qué productos o servicios provee a FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

Tabla 15: Productos o servicios que provee

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Chapas de madera	3	33,3
hilo-papel engomado	1	11,1
láminas de puertas	1	11,1
Insumos	2	22,2
Tableros	2	22,2
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 21: Productos o servicios que provee



Elaborado por: Autora

De las empresas encuestadas, el 33.3% son proveedores de chapas de madera, el 11.10% de hilo y papel engomado, los proveedores de láminas de puertas son el 11.10%, los proveedores de Insumos comprenden el 22.2% y el restante 22.10% son proveedores de Tableros.

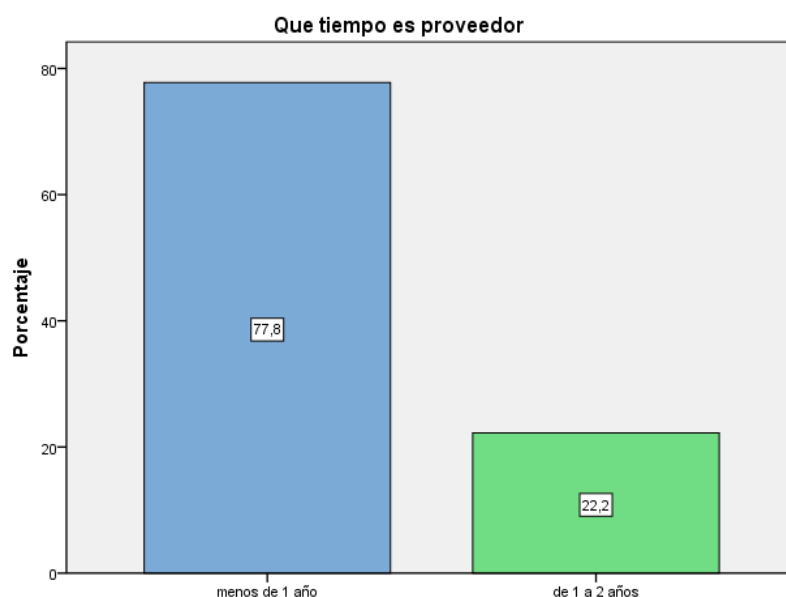
2. ¿Durante cuánto tiempo es su empresa proveedor de FIBROMADERAS?

Tabla 16: Qué tiempo es proveedor

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos menos de 1 año	7	77,8
de 1 a 2 años	2	22,2
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 22: Qué tiempo es proveedor



Elaborado por: Autora

El 77.8% de las empresas encuestadas es proveedor de Fibromaderas menos de 1 año mientras el 22.2% es proveedor de 1 a 2 años.

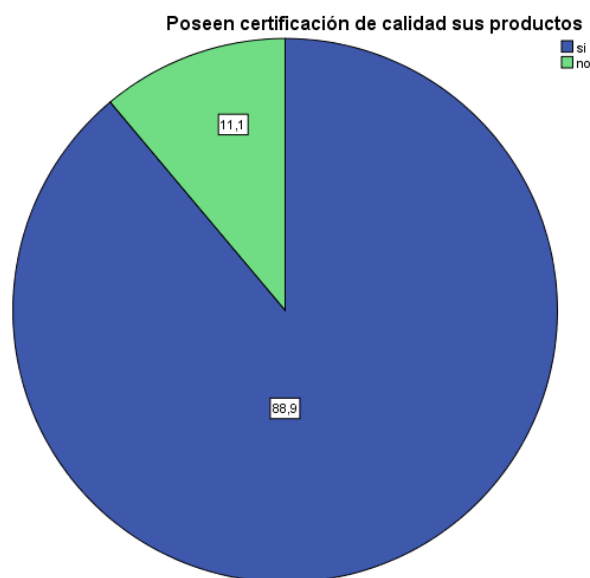
3. ¿Los productos o servicios suministrados por usted, disponen de alguna certificación de calidad?

Tabla 17: Poseen certificación de calidad sus productos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos si	8	88,9
no	1	11,1
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 23: Poseen certificación de calidad sus productos



Elaborado por: Autora

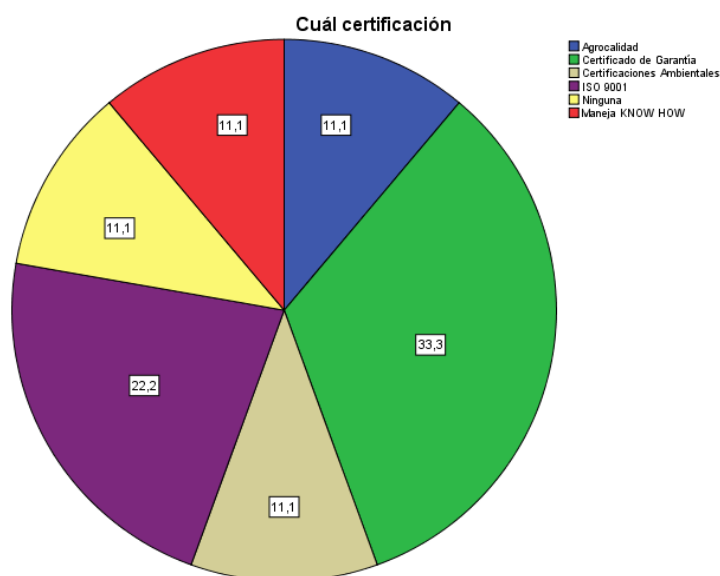
El 88.9% de los encuestados ratifican que poseen certificaciones de calidad en sus producto, mientras que la diferencia del 11.1% no poseen ninguna certificación.

Tabla 18: ¿Cuál certificación?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Agrocalidad	1	11,1
Certificado de Garantía	3	33,3
Certificaciones Ambientales	1	11,1
ISO 9001	2	22,2
Ninguna	1	11,1
Maneja KNOW HOW	1	11,1
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 24: ¿Cuál certificación?



Elaborado por: Autora

Dentro del tipo de certificaciones que manejan los proveedores se tiene que 33.3% tienen certificados de garantía, el 22.2% las ISO 9001, el 11.1% tiene certificaciones ambientales, el 11.1% maneja Know How y el resto tienen Agrocalidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (Pregunta 1,2 y 3)

- ▶ Los proveedores buscan generar confianza con Fibromaderas Cía. Ltda., debido a que llevan poco tiempo de relaciones comerciales.
- ▶ Las certificaciones de los proveedores garantiza la calidad de los productos adquiridos.

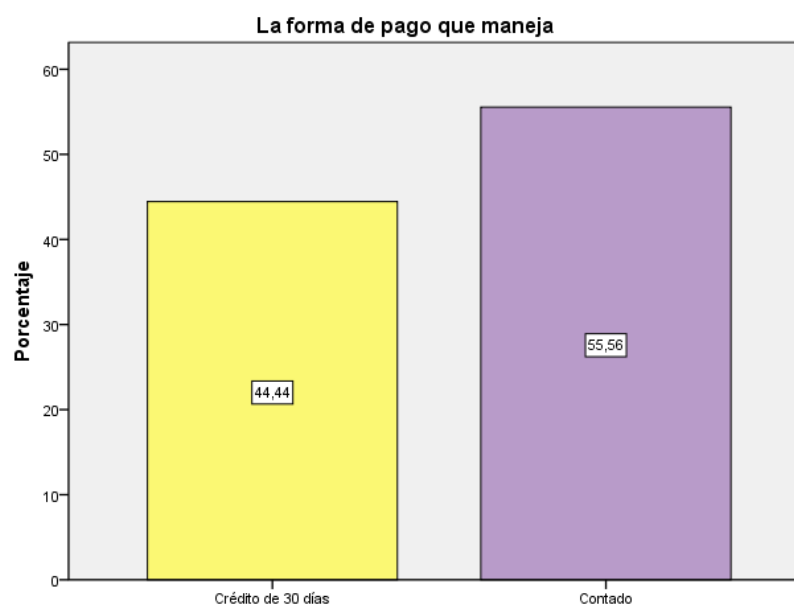
4. ¿Cuál es la forma de pago que maneja con FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

Tabla 19: La forma de pago que maneja

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Crédito de 30 días	4	44,4
Contado	5	55,6
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 25: La forma de pago que maneja



Elaborado por: Autora

La forma de pago que predomina por parte de Fibromaderas hacia sus proveedores es de contado en un 55.6% mientras que el 44.4% maneja crédito no mayor a 30 días.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ Los proveedores prefieren que los pagos se realicen en efectivo.

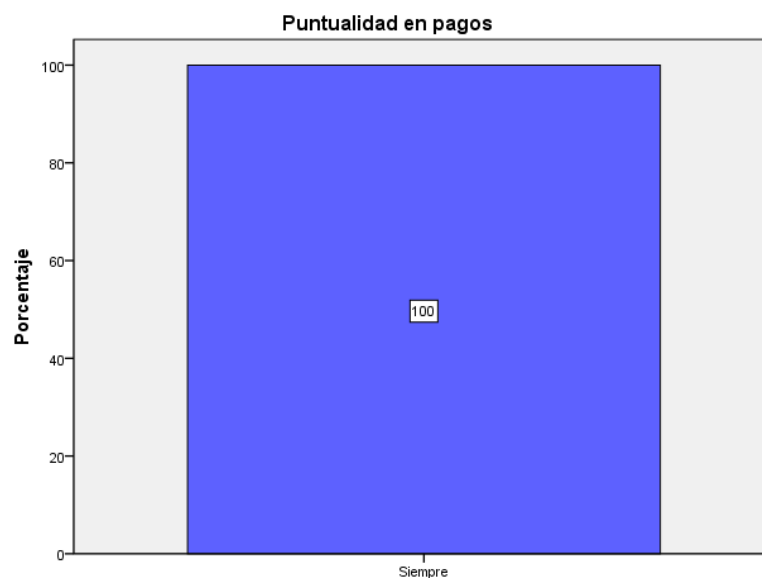
5. ¿FIBROMADERAS demuestra puntualidad en los pagos?

Tabla 20: Puntualidad en pagos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Siempre	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 26: Puntualidad en pagos



Elaborado por: Autora

El 100% de los proveedores considera que Fibromaderas Cía. Ltda., demuestra puntualidad el momento de cancelar los pedidos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- Los proveedores desean mantener una cartera limpia de clientes para lo cual se basan en su forma de pago así como ocurre entre Fibromaderas y los proveedores.

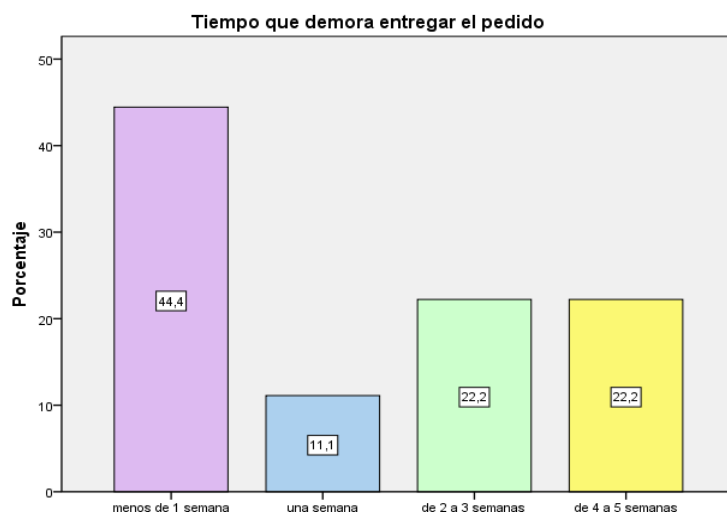
6. Una vez realizado el pedido del producto a usted, ¿Qué tiempo demora en entregar la orden?

Tabla 21: Tiempo que demora entregar el pedido

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos menos de 1 semana	4	44,4
una semana	1	11,1
de 2 a 3 semanas	2	22,2
de 4 a 5 semanas	2	22,2
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 27: Tiempo que demora entregar el pedido



Elaborado por: Autora

El 44.4% de los proveedores demoran menos de una semana para entregar el producto a la empresa, el 11.1% demora una semana, el 22.2% de 2 a 3 semanas y la diferencia del 22.2% de 4 a 5 semanas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ Eficiencia en la entrega de pedidos por parte de los proveedores nacionales en menos de una semana.

7. ¿Los precios del producto o servicio que entrega son sujetos a descuentos?

Tabla 22: Los precios son sujetos a descuentos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos si	4	44,4
no	5	55,6
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 28: Los precios son sujetos a descuentos



Elaborado por: Autora

La mayoría de los productos o servicios que los proveedores entregan a Fibromaderas no son sujetos a descuentos en un 55.6% y el restante 44.4% si brinda descuentos dependiendo la cantidad vendida.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ No existe descuentos en precios por la mayor parte de los proveedores.

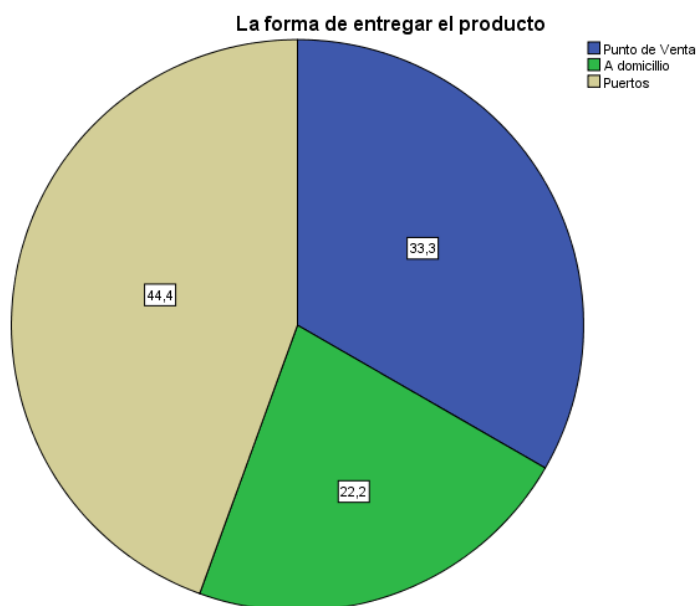
8. La forma de entrega del producto es:

Tabla 23: La forma de entregar el producto

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Punto de Venta	3	33,3
A domicilio	2	22,2
Puertos	4	44,4
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 29: La forma de entregar el producto



Existen diversas formas en que Fibromaderas Cía. Ltda., recibe el producto; el 44.4% lo recibe a través de puertos, el 33.3% mediante los puntos de venta de cada proveedor y el 22.2% a domicilio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ Los proveedores nacionales no permiten disminuir los costos de fletes ya que la mayor parte de sus entregas las realizan desde su punto de venta.

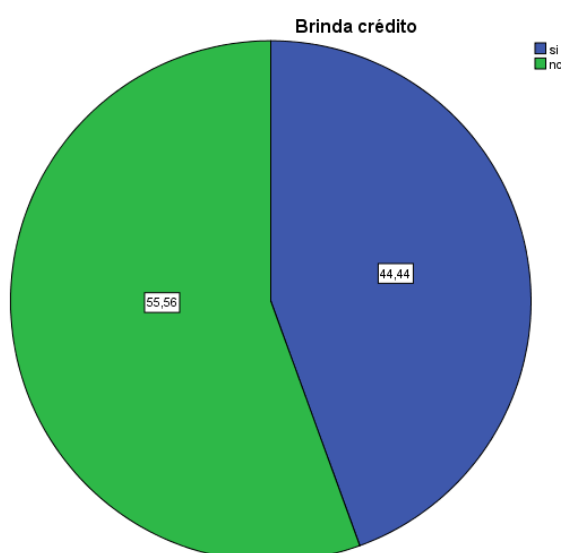
9. **¿Su empresa brinda crédito a sus clientes?** (*En caso de responder afirmativamente, conteste la pregunta 10*)

Tabla 24: Brinda crédito

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos si	4	44,4
no	5	55,6
Total	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 30: Brinda crédito



Elaborado por: Autora

El 55.6% de los proveedores no brindan crédito a sus clientes mientras el 44.4% si lo da.

10. ¿Qué factor influye en usted para brindar crédito al momento de realizar una transacción comercial?

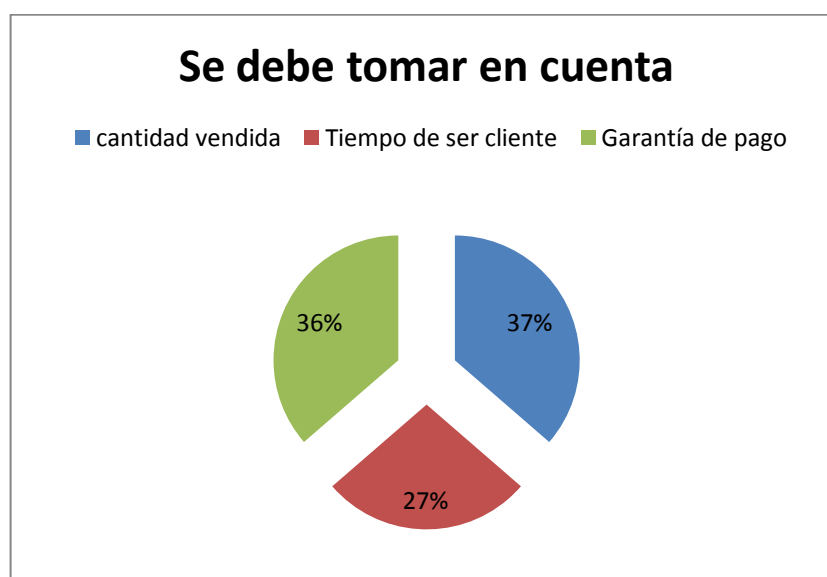
Tabla 25: Factores para brindar crédito

TIEMPO.CLIENTE				CANTIDAD.VENDIDA			
		Frecuenci	Porcentaj			Frecuenci	Porcentaj
Válido	si	3	33,3	Válidos	si	4	44,4
s	no	6	66,7		no	5	55,6
	Tota	9	100		Total	9	100

GARANTIA.PAGO			
		Frecuenci	Porcentaj
Válidos	si	4	44,4
	no	5	55,6
	Tota	9	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 31: Factores para brindar crédito



Elaborado por: Autora

Los factores que los proveedores toman en cuenta para otorgar crédito a sus clientes en un 37% se debe a la cantidad vendida, el 36% Tiempo de ser cliente y el 27% restante a las garantías de pago.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (Pregunta 9 y 10)

- ▶ Los proveedores nacionales brindan crédito tomando en cuenta factores que la empresa cumple exitosamente.

2.1.2.2 CLIENTES

FIBROMADERAS Cía. Ltda., considera que los clientes son parte importante de su empresa, es por eso que utiliza insumos de calidad, además de brindar un buen servicio con la finalidad de buscar la satisfacción de sus clientes.

Gran parte de sus clientes actuales lo conforman aquellos que tienen como actividad principal la elaboración de puertas y muebles, incluyendo las comercializadoras de madera y los constructores.

Tabla 26: Cientes de FIBROMADERAS Cía. Ltda.

CLIENTE	ACTIVIDAD
VALVERDE FERNANDO ING.	CONSTRUCTOR
CECSA	CONSTRUCTOR
PROYECTO INMOBILIARIO MANSION PL	CONSTRUCTOR
NARANJO EDUARDO	CONSTRUCTOR
JOSE VILLAGOMEZ & ASOCIADOS	CONSTRUCTOR
MOBLANT	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
BOSCO REALE CIA. LTDA.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
MODUMOL	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
PC BROTHERS COMPANY	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
INTERIORES MOBILIARIOS	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
LAVORO FLEX S.C.C.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
INMEDEC	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
MODUCAL	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
CONSERTEC	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
AIZAGA LLERENA EDWIN FERNANDO	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
TALLER DE CARPINTERIA	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
CAJAS JAIME	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
SIRIUS S. A.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
AGUILAR HUGO	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
MADERAS ELABORADAS EXPOMADEL CIA	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
FIRMESA INDUSTRIAL CIA. LTDA.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
DECOSA CIA. LTDA.	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
DISGART	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
MUEBLES LEGEND	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
ENCHAPE Y TABLEROS ASIAIN	ELABORACION DE PUERTAS Y MUEBLES
CLINICA DE HERRAMIENTAS	FRESAS
FORMITECA	COMERCIALIZADORA DE MADERAS
PROVEMADERA S.A.	COMERCIALIZADORA DE MADERAS
FERRETERIA Y MADERAS S.A.	COMERCIALIZADORA DE MADERAS
CARPINTEX	COMERCIALIZADORA DE MADERAS

Fuente: Empresa
Elaboración: Autora

2.1.2.2.1 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES ACTUALES

→ **CLIENTES ACTUALES**

1. OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar la opinión de los clientes actuales de “FIBROMADERAS” Cía. Ltda., a fin de conocer el grado de aceptación y satisfacción de sus productos y servicios; y de esta manera mejorar la atención al cliente, tanto en calidad de producto como de servicio.

Objetivos Específicos

- Evaluar la percepción que mantienen los clientes de la calidad y precios del producto que se les entrega en relación a la competencia.
- Conocer si la empresa cumple con las expectativas del cliente, con el tiempo de entrega del pedido realizado.
- Determinar cuáles son los aspectos más importantes que el cliente evalúa al momento de realizar la compra.
- Medir si la atención que brinda la empresa hacia el cliente es satisfactoria.
- Conocer que productos son los que mayor demanda tiene la empresa.
- Determinar la periodicidad con la que adquieren nuestros productos y la forma de pago.

2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra en lo que respecta a clientes, se tomarán en cuenta el número de clientes que posee la empresa.

La fórmula para determinar el tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

SIMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
N	Universo	31
P	Probabilidad a favor	0.50
Q	Probabilidad en contra	0.50
Z	Nivel de Confianza	92% = 1.77
K	Error de estimación	8%
N	Tamaño de la muestra	24,89 = 25

$$n = \frac{(1.77)^2 * (31) * (0.50) * (0.50)}{(0.08)^2 * (31 - 1) + (1.77)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 24,89$$

La fórmula presenta un margen de error admisible del 8%, y un nivel de confianza del 92%, adicionalmente se considera una probabilidad de ocurrencia del 50%, y en contra del 50%, se han utilizado estos valores, pues son los más conservadores y recomendados por la estadística. Por tanto, el número de clientes que constituyen la muestra del estudio es de 25.

3. INSTRUMENTO

La investigación de campo se la realizó mediante encuestas directas a los clientes de FIBROMADERAS.

ENCUESTA A CLIENTES

OBJETIVO:

Evaluar la opinión de los clientes actuales de "FIBROMADERAS" Cia. Ltda., a fin de conocer el grado de aceptación y satisfacción de sus productos y servicios; y de esta manera mejorar la atención al cliente, tanto en calidad de producto como de servicio.

INSTRUCCIONES:

1. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva
2. Señale con una "X" en el lugar que corresponda

Fecha: _____

Código: _____

Cliente: _____

1. ¿Qué tipo de productos solicita a FIBROMADERAS Cia. Ltda.?

- | | |
|---|--|
| Puertas Crafmaster <input type="checkbox"/> | Puertas paneladas en Fibromaderas <input type="checkbox"/> |
| Tableros de 1 cara <input type="checkbox"/> | Tableros de 2 caras <input type="checkbox"/> |
| Fresas <input type="checkbox"/> | |

→ Instrucción: En el caso de adquirir tableros conteste también la pregunta 1.1 caso contrario continúe con la pregunta 2.

1.1 ¿Qué colores son adquiridos por usted? (Señale los tres más demandados)

- | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------------------|
| Roble francés <input type="checkbox"/> | Bosse <input type="checkbox"/> | Haya <input type="checkbox"/> |
| Sapelli <input type="checkbox"/> | Ethimoe <input type="checkbox"/> | Caoba <input type="checkbox"/> |
| Seike <input type="checkbox"/> | Laurel <input type="checkbox"/> | Cedro <input type="checkbox"/> |
| Tangará <input type="checkbox"/> | Chirimoya <input type="checkbox"/> | Malva <input type="checkbox"/> |
| Ville <input type="checkbox"/> | Cedro Blanco <input type="checkbox"/> | Coco <input type="checkbox"/> |
| Mascarey <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Con qué frecuencia adquiere el producto mencionado en la pregunta 1?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| Semanalmente <input type="checkbox"/> | Quincenalmente <input type="checkbox"/> |
| Mensualmente <input type="checkbox"/> | Trimestralmente <input type="checkbox"/> |
| Otros _____ | |

3. Al momento de adquirir los productos de FIBROMADERAS ¿Qué importancia da usted a los siguientes aspectos?

Aspectos	Poco	Importante	Muy
Precio			
Calidad			
Colores			
Disponibilidad del			
Punto de venta			
Tiempo de Entrega			

3. ¿Considera que los productos cumplen con sus expectativas?

Si No
¿Por qué? _____

4. ¿La mayor parte de sus pedidos los cancela a?

Crédito de 30 días Contado
Crédito de 60 días
Crédito de 90 días

5. ¿Cree usted que FIBROMADERAS es puntual en la entrega de productos?

Nunca Ocasionalmente
Casi siempre Siempre

6. La calidad del producto adquirido es:

Regular Bueno
Muy bueno Excelente

¿Por qué? _____

7. Comparando los precios de FIBROMADERAS con la competencia, estos son:

Bajos No he comprado
Medios No conozco
Elevados

8. ¿Considera usted que la atención brindada por FIBROMADERAS hacia usted es?

Regular Bueno
Muy bueno Excelente

¿Por qué? _____

GRACIAS POR SU AYUDA

2.1.2.2.2 TABULACIÓN ENCUESTAS CLIENTES

Se realizó una encuesta a un grupo de clientes y se obtuvieron los siguientes resultados:

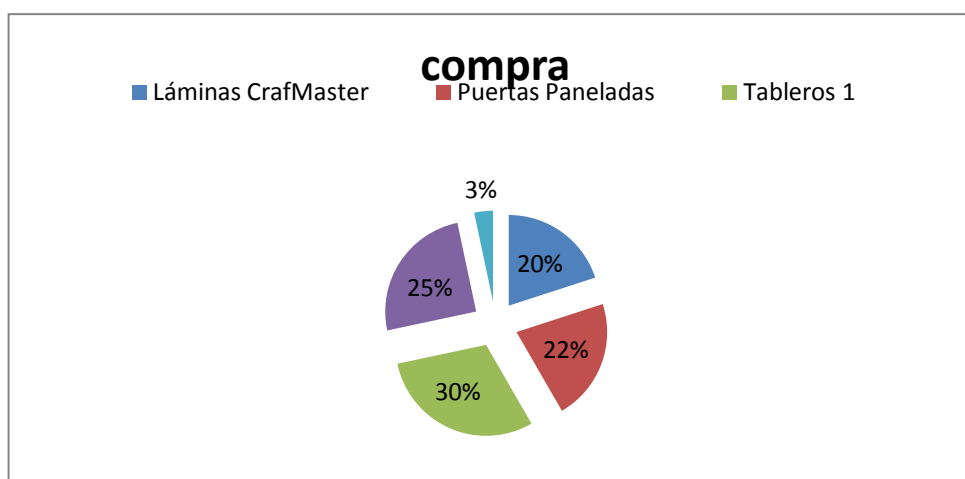
1. ¿Qué tipo de productos solicita a FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

Tabla 27: Tipo de productos que compra

LÁMINAS.CRAFMASTER				PUERTAS			
		Frecuencia	Porcentaje			Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	12	48	Válidos	SI	13	52
	NO	13	52		NO	12	48
	Total	25	100		Total	25	100
TABLERO1				TABLERO2			
		Frecuencia	Porcentaje			Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	18	72	Válidos	SI	15	60
	NO	7	28		NO	10	40
	Total	25	100		Total	25	100
FRESAS							
		Frecuencia	Porcentaje			Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	2	8				
	NO	23	92				
	Total	25	100				

Elaborado por: Autora

Gráfico 32 Tipo de productos que compra



Elaborado por: Autora

Los clientes de FIBROMADERAS Cía. Ltda., demandan en mayor cantidad los tableros MDF enchapados ya sea de una o dos caras en un 55%, denotando ser el producto más vendido; en segundo lugar y no menos importante se encuentran las láminas Crafter y las puertas paneladas con un 44% y como último rubro con apenas el 3% las fresas.

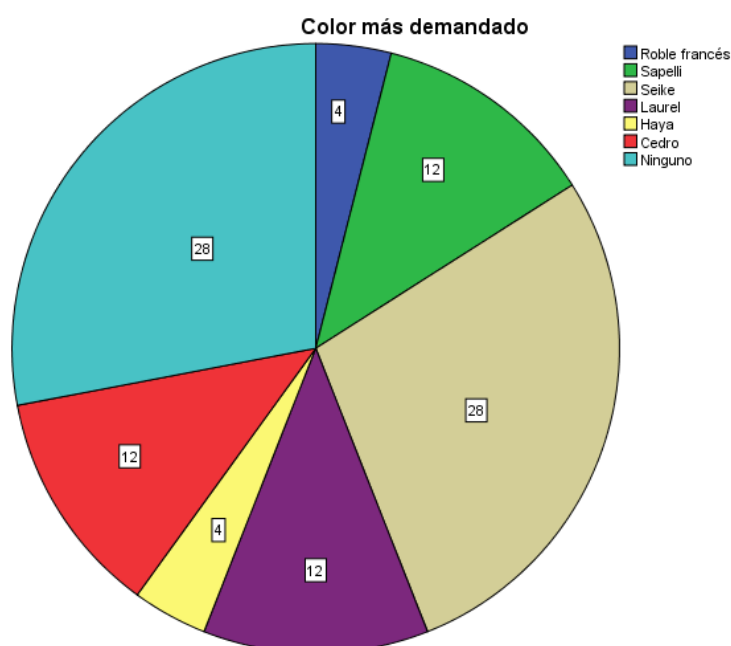
1.1 ¿Qué colores son adquiridos por usted? (Señale el más demandado)

Tabla 28: Color demandado

	Frecuencia	Porcentaje acumulado
Válidos Roble francés	1	4
Sapelli	3	16
Seike	7	44
Laurel	3	56
Haya	1	60
Cedro	3	72
Ninguno	7	100
Total	25	

Elaborado por: Autora

Gráfico 33: Color demandado



Elaborado por: Autora

El color más demandado por parte de los clientes de Fibromaderas en los tableros MDF es el Seike con el 44% y en igual proporción tenemos con un 12% el color Sapelli, Laurel y Cedro.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ Existe una demanda alta de tableros y puertas en el mercado.

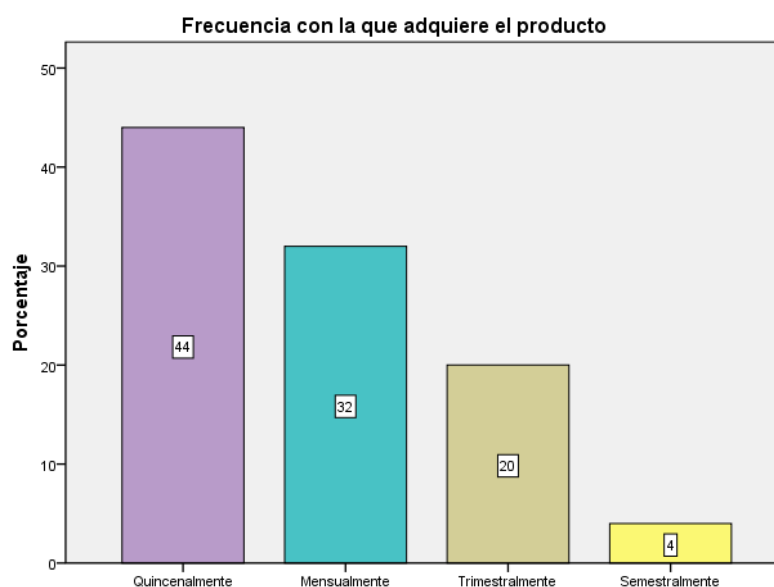
2. ¿Con qué frecuencia adquiere el producto mencionado en la pregunta 1?

Tabla 29: Frecuencia de adquirir el producto

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Quincenalmente	11	44
Mensualmente	8	32
Trimestralmente	5	20
Semestralmente	1	4
Total	25	100

Elaborado por: Autora

Frecuencia con la que adquiere el producto



Elaborado por: Autora

El 44% de los clientes encuestados adquieren los productos de Fibromaderas en forma quincenal, mientras que el 32% adquiere mensualmente; el 20% lo adquieren en forma trimestral y apenas el 4% semestralmente.

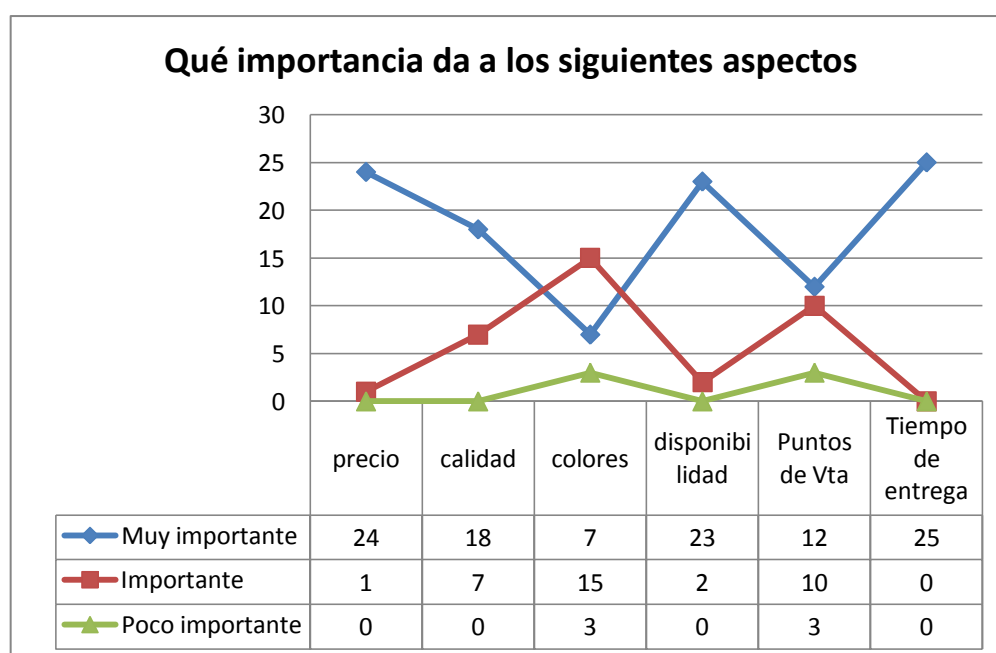
CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ La frecuencia de la demanda es alta a lo largo de todo el año (cada 15 días)

3. Al momento de adquirir los productos de FIBROMADERAS ¿Qué importancia da usted a los siguientes aspectos?

Gráfico 34: Aspectos importantes



Elaborado por: Autora

Tabla 30: Aspectos importantes

PRECIO			CALIDAD		
	Frecuencia	Porcentaje válido		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Importante	1	4	Válidos Importante	7	28
Muy importante	24	96	Muy Importante	18	72
Total	25	100	Total	25	100
COLORES			DISPONIBILIDAD		
	Frecuencia	Porcentaje válido		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Poco Importante	3	12	Válidos Importante	2	8
Importante	15	60	Muy Importante	23	92
Muy Importante	7	28	Total	25	100
Total	25	100			
PUNTOS.VTA			TIEMPO.ENTREGA		
	Frecuencia	Porcentaje válido		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Poco Importante	3	12	Válidos Muy Importante	25	100
Importante	10	40			
Muy Importante	12	48			
Total	25	100			

Elaborado por: Autora

En casi todo tipo de negocio, el precio es el atributo más importante de los productos, por lo que el 96% de los clientes se pronunció de esta manera y el 4% cree que es importante.

El 28% de los encuestados considera que la calidad es importante, mientras que el 72% afirma que este aspecto es el más importante porque de esta manera se garantiza el buen desempeño que el producto tenga.

Para la mayoría de los clientes, el 60% cree que los colores es un atributo importante, el 28% considera que es muy importante y el 12% restante estima que es poco importante.

En cuanto a la disponibilidad del producto es un atributo muy importante para el 92% de los encuestados, e importante para el 2%.

La existencia de puntos de venta es muy importante para el 48% de los encuestados, importante para el 40%, y poco importante para el 12% restante. En cuanto al tiempo de entrega el 100% de los clientes considera que es un atributo muy importante.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (Pregunta 3 y 7)

- ▶ Las expectativas que el cliente mantiene son acordes a lo que la empresa ofrece.

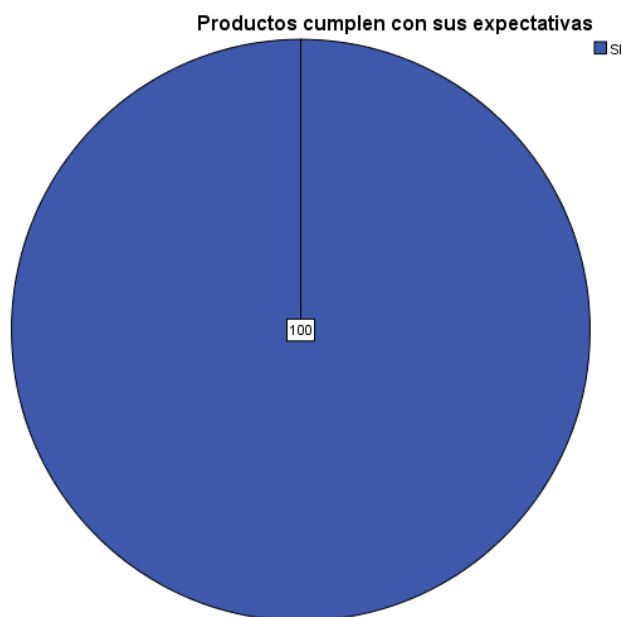
4. ¿Considera que los productos cumplen con sus expectativas?

Tabla 31: Productos cumplen con sus expectativas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos SI	25	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 35: Productos cumplen con sus expectativas



Elaborado por: Autora

El 100% de los clientes encuestados considera que los productos que la empresa les entrega cumple con sus expectativas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ El cliente satisface sus necesidades con los productos que la empresa ofrece.

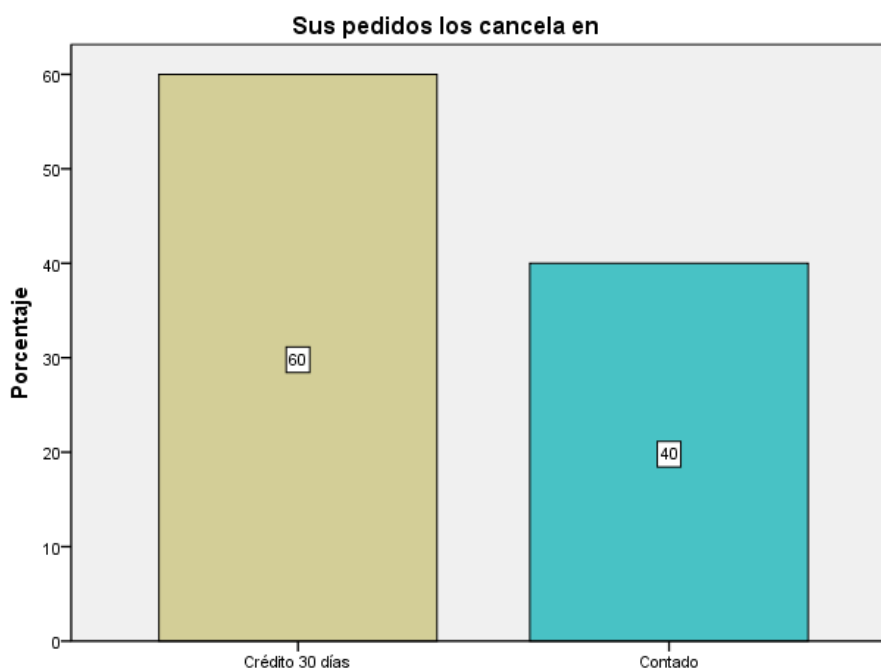
5. ¿La mayor parte de sus pedidos los cancela a?

Tabla 32: ¿Sus pedidos los cancela en?

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Crédito 30 días	15	60
Contado	10	40
Total	25	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 36: ¿Sus pedidos los cancela en?



Elaborado por: Autora

El 60% de los clientes actuales cancela sus pedidos a crédito no mayor a 30 días mientras que el 40% paga de contado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ El cliente prefiere una forma de pago a crédito lo que hace que la empresa pueda generar cuentas incobrables a la falta de efectivo inmediato.

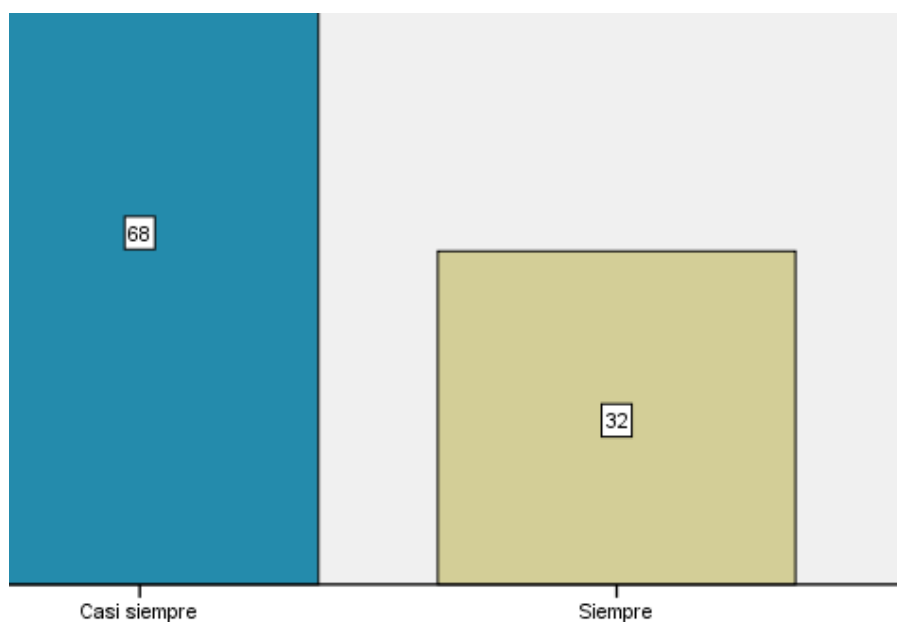
6. ¿Cree usted que FIBROMADERAS es puntual en la entrega de productos?

Tabla 33: Puntualidad

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Casi siempre	17	68
Siempre	8	32
Total	25	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 37: Puntualidad



Elaborado por: Autora

El 68% de los clientes encuestados considera que la empresa casi siempre cumple con entregar puntualmente sus productos y el 32% que siempre entrega puntualmente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ Los clientes requieren puntualidad en la entrega de productos con lo cual Fibromaderas Cía. Ltda., no cumple siempre.

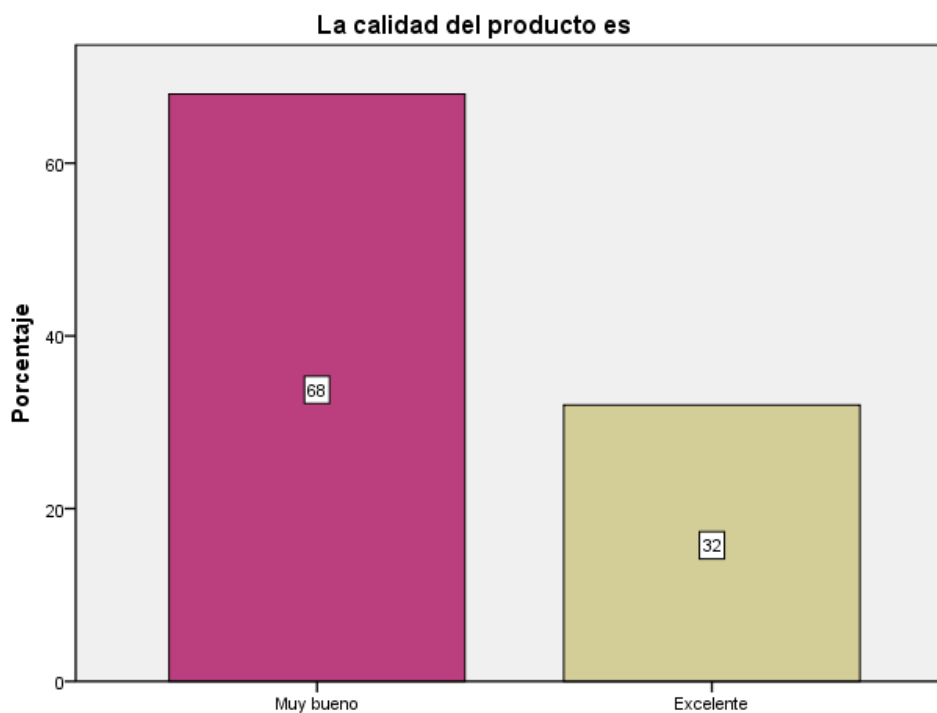
7. La calidad del producto adquirido es:

Tabla 34: La calidad del producto es:

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Muy bueno	17	68
Excelente	8	32
Total	25	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 38: La calidad del producto es:



Elaborado por: Autora

La calidad del producto es considerada muy buena por el 68% de los encuestados y el 32% cree que es excelente, por lo tanto se puede notar que esto cumple con las expectativas del cliente.

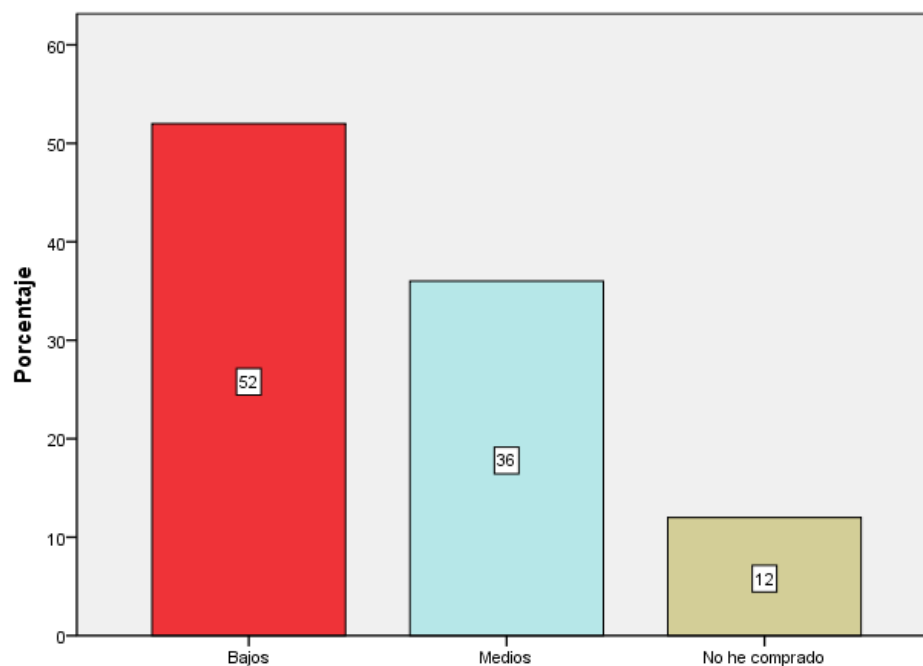
8. Comparando los precios de FIBROMADERAS con la competencia, estos son:

Tabla 35: Los precios de Fibromaderas con la competencia

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Bajos	13	52
Medios	9	36
No he comprado	3	12
Total	25	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 39: Los precios de Fibromaderas con la competencia



Elaborado por: Autora

La mayoría de los clientes, 52% asegura que los precios de Fibromaderas en relación a la competencia son de nivel bajo, el 36% piensa que son medios mientras que el 12% restante desconoce ya que no ha comprado en la competencia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ Los clientes afirman que los precios bajos tienen un buen nivel de aceptación.

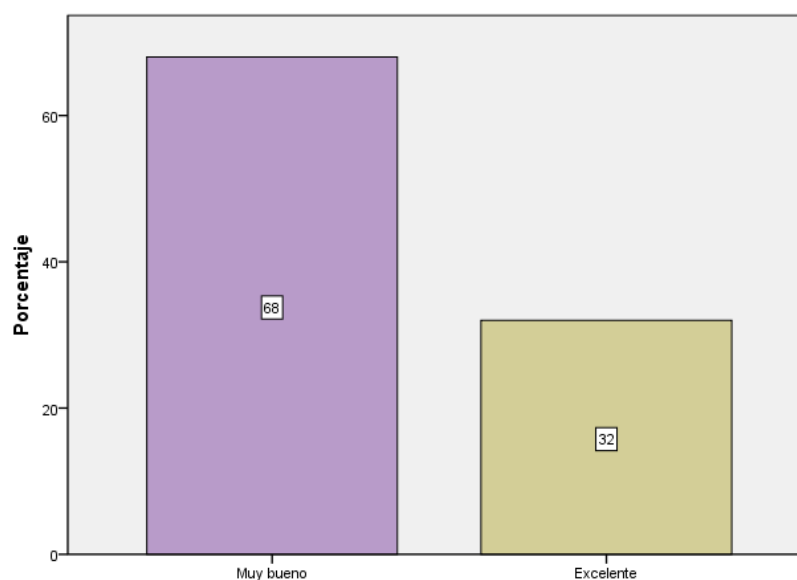
9. ¿Considera usted que la atención brindada por FIBROMADERAS hacia usted es?

Tabla 36: Atención Cliente

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Muy bueno	17	68
Excelente	8	32
Total	25	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 40: Atención Cliente



Elaborado por: Autora

El 68% de los encuestados considera que la atención brindada por Fibromaderas es muy buena mientras que el 32% afirma que es excelente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ El cliente requiere una buena atención lo cual la empresa satisface para mantener su fidelidad.

2.1.2.2.3 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

→ CLIENTES POTENCIALES

1. OBJETIVOS

- Objetivo General

Conocer la posibilidad de incrementar la cartera de clientes a nivel de Quito, a fin de mejorar la competitividad y lograr mayor apertura de mercado con clientes nuevos.

- Objetivos Específicos

- Determinar si conocen acerca de la empresa y si estarían dispuestos a comprar nuestros productos.
- Conocer qué tipo de productos ocupa el mercado y la frecuencia con la que los adquieren.
- Analizar quién es nuestra competencia en puertas y tableros.
- Investigar el lugar donde mayormente se adquieren los productos.
- Evaluar cuáles son las características importantes al momento de comprar por parte de los posibles clientes.

2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra en lo que respecta a clientes potenciales, se tomarán en cuenta el número de empresas madereras, constructoras que se encuentran registradas en la superintendencia de compañías:

La fórmula para determinar el tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1)e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

SIMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR
N	Universo	100
P	Probabilidad a favor	0.50
Q	Probabilidad en contra	0.50
Z	Nivel de Confianza	92% = 1.77
K	Error de estimación	8%
N	Tamaño de la muestra	55,2=55

$$n = \frac{(1.77)^2 * (100) * (0.50) * (0.50)}{(0.08)^2 * (100 - 1) + (1.77)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 55,2$$

La fórmula presenta un margen de error admisible del 8%, y un nivel de confianza del 92%, adicionalmente se considera una probabilidad de ocurrencia del 50%, y en contra del 50%, se han utilizado estos valores, pues son los más conservadores y recomendados por la estadística. Por tanto, el número de clientes potenciales que constituyen la muestra del estudio es de 55.

3. INSTRUMENTO

La investigación de campo se la realizó mediante encuestas directas a los clientes potenciales de FIBROMADERAS.

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

OBJETIVO:

Conocer la posibilidad de incrementar la cartera de clientes a nivel de Quito, a fin de mejorar la competitividad y lograr mayor apertura de mercado con clientes nuevos.

INSTRUCCIONES:

1. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva
2. Señale con una "X" en el lugar que corresponda

Fecha: _____

Código: _____

Razón Social: _____

Sector de ubicación: _____

1. ¿Cuál de estos productos utiliza usted en su empresa?

Tableros MDF con chapa de madera Fresas

Puertas paneladas HDF

Otros ¿Cuáles? _____

2. ¿Con qué frecuencia adquiere el producto mencionado en la pregunta 1?

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

Trimestralmente

Otros _____

3. De la lista presentada ¿Cuál de las fábricas conoce o ha realizado compras?**Puertas**

Edimca

Formiteca

Placacento

Fibromaderas

Otros: _____

Tableros

Novopan

Edimca

Masisa

Fibromaderas

Otros: _____

4. ¿En dónde compra sus productos?

Ferreterías

Depósitos

Distribuidores

Otros: _____

5. Al momento de comprar un tablero MDF con chapa de madera o puertas paneladas HDF ¿Qué características son importantes para usted?

Aspectos	Poco	Importante	Muy Importante
Que tengan variedad de tamaños			
Que sean durables			
Que haya variedad de colores			
Que sean fáciles de encontrar			
Que no se deformen			
Que no desgasten las herramientas			
Que sea fácil de lacar			
Que no tengan ampollas en la superficie			
Que el corte y maquinado sea limpio			
Que tenga precios económicos			

6. ¿Conoce usted o ha escuchado acerca de FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

Si

No

7. ¿Estaría dispuesto a usted en adquirir productos de FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

Si

No

¿Porqué? _____

→ Instrucción: En caso de responder positivamente responda también la pregunta 7.1.

7.1 ¿Qué espera de FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

GRACIAS POR SU AYUDA

2.1.2.2.4 TABULACIÓN ENCUESTAS CLIENTES POTENCIALES

Se realizó una encuesta a un grupo de clientes potenciales y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Cuál de estos productos utiliza usted en su empresa?

Tabla 37: Productos que utiliza

TABLEROS MDF

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos SI	31	56,4
NO	24	43,6
Total	55	100

FRESAS

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos SI	18	32,7
NO	37	67,3
Total	55	100

PUERTAS HDF

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos SI	22	40
NO	33	60
Total	55	100

MELAMÍNICO

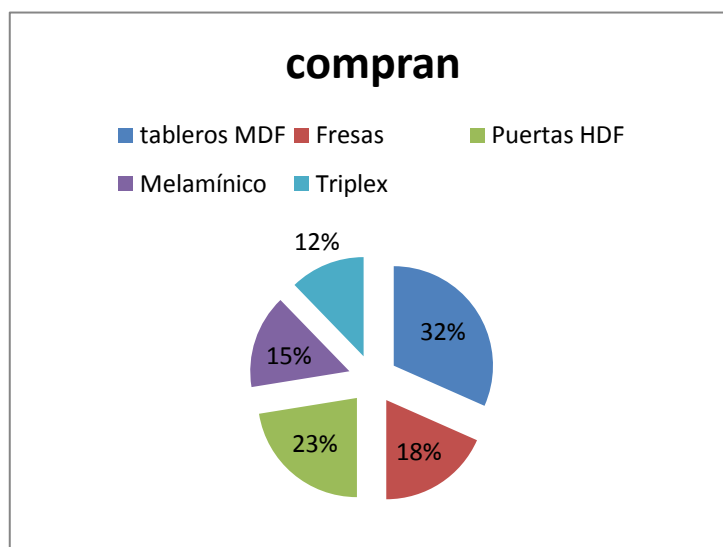
	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos SI	15	27,3
NO	40	72,7
Total	55	100

TRIPLEX

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos SI	12	21,8
NO	43	78,2
Total	55	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 41: Productos que utiliza



Elaborado por: Autora

Los productos que se utilizan en mayor parte son los tableros MDF en un 32%, las puertas HDF en un 23%, la fresas en un 18% mientras que los tableros melamínicos en un 15% y el restante 12% en triplex.

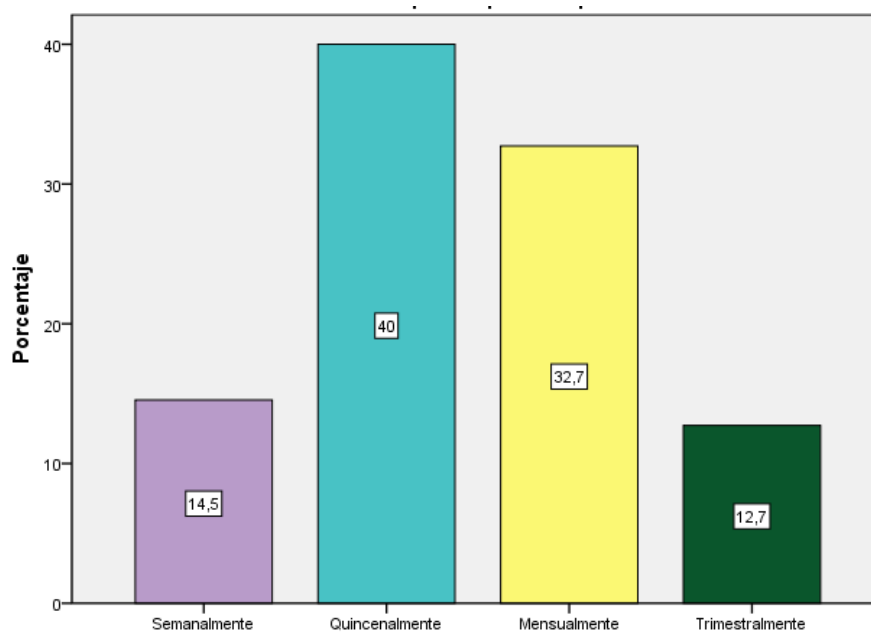
2. ¿Con qué frecuencia adquiere el producto mencionado en la pregunta 1?

Tabla 38: Frecuencia con la que adquiere el producto

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Semanalmente	8	14,5
Quincenalmente	22	40
Mensualmente	18	32,7
Trimestralmente	7	12,7
Total	55	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 42: Frecuencia con la que adquiere el producto



Elaborado por: Autora

La frecuencia con la que adquieren la mayor parte de los encuestados sus productos es quincenalmente con un 40% mientras que el 32.7% lo adquieren en forma mensual, el 14.5% semanalmente y el 12.7% trimestralmente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (Pregunta 1 y 2)

- ▶ La demanda de tableros MDF enchapados de madera y puertas tamboradas HDF de los clientes potenciales es alta, teniendo una frecuencia de adquisición quincenal generando mayores ventas por Fibromaderas.

3. De la lista presentada ¿Cuál de las fábricas conoce o ha realizado compras?

Tabla 39: Fábrica que conoce o ha comprado

TABLEROS.NOVOPAN				TABLEROS.EDIMCA			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	SI	21	38,2	Válidos	SI	32	58,2
	NO	34	61,8		NO	23	41,8
	Total	55	100		Total	55	100

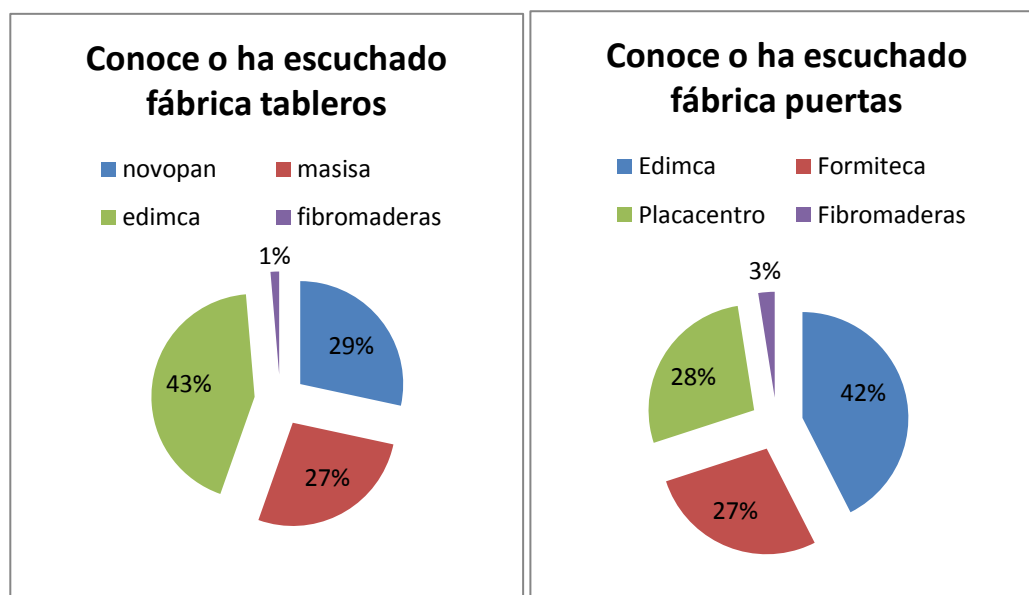
TABLEROS.MA SISA				TABLEROS.FIBROMADERAS			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	SI	20	36,4	Válidos	SI	1	1,8
	NO	35	63,6		NO	54	98,2
	Total	55	100		Total	55	100

PUERTAS.EDIMCA				PUERTAS.FORMITECA			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	SI	17	30,9	Válidos	SI	11	20
	NO	38	69,1		NO	44	80
	Total	55	100		Total	55	100

PUERTAS.FIBROMADERAS				PUERTAS.PLACACENTRO			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	SI	1	1,8	Válidos	SI	11	20
	NO	54	98,2		NO	44	80
	Total	55	100		Total	55	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 43: Fábrica que conoce o ha comprado



Elaborado por: Autora

La mayoría de los encuestados conocen ampliamente a las fábricas de puertas y tableros teniendo mayor posicionamiento Edimca en ambas áreas con 42% y 43% respectivamente. Dentro de las fábricas de puertas Placacentro tiene el 28%, Formiteca el 27%, Fibromaderas con el 3%. En el área de tableros se encuentra Novopan con el 29%, Masisa el 27% y fibromaderas el 1%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

AMENAZA

- ▶ La competencia posee un mayor posicionamiento en el mercado que la empresa.

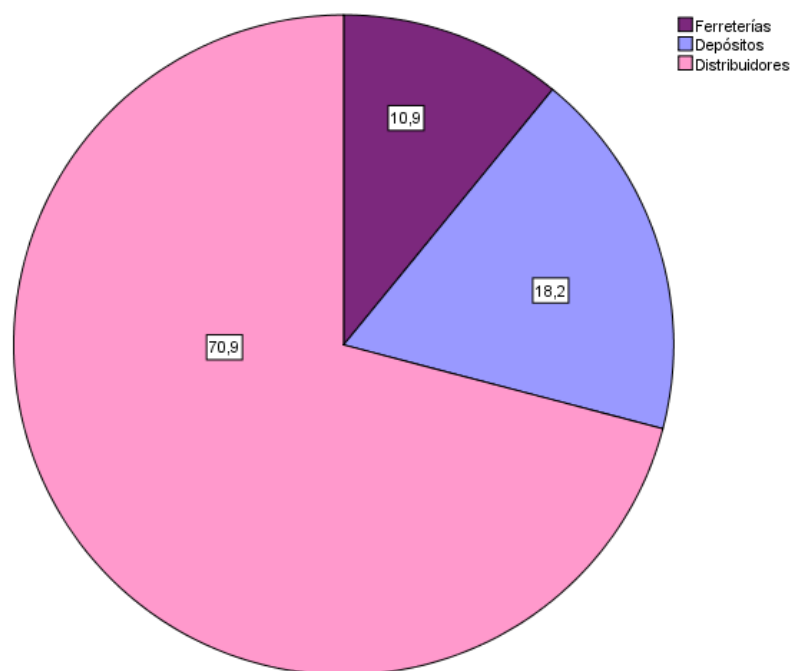
4. ¿En dónde compra sus productos?

Tabla 40: Donde compra

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos Ferreterías	6	10,9
Depósitos	10	18,2
Distribuidores	39	70,9
Total	55	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 44: Donde compra



Elaborado por: Autora

El 70.9% de los encuestados ratifica que compra sus productos a través de distribuidores, el 18.2% a través de depósitos y a través de las ferreterías el 10.9%.

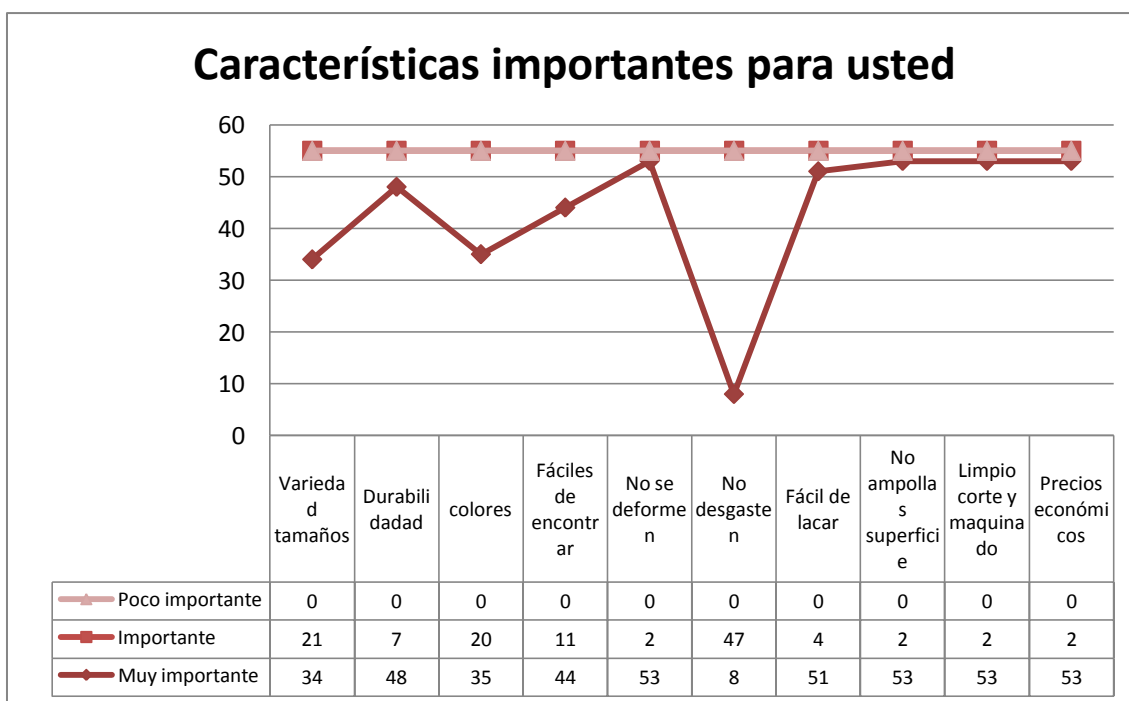
CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- Los constructores y artesanos que elaboran muebles compran la mayoría de sus productos a través de distribuidores.

5. Al momento de comprar un tablero MDF con chapa de madera o puertas paneladas HDF ¿Qué características son importantes para usted?

Gráfico 45: Características importantes



Elaborado por: Autora

Tabla 41: Características importantes

DURABILIDAD				VARIEDAD.TAMAÑOS			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Importante	7	12,7	Válidos	Importante	21	38,2
	Muy Important	48	87,3		Muy Important	34	61,8
	Total	55	100		Total	55	100
COLORES				FÁCILES.ENCONTRAR			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Importante	20	36,4	Válidos	Importante	11	20
	Muy Important	35	63,6		Muy Important	44	80
	Total	55	100		Total	55	100
NO.DEFORMEN				NO.DESGASTEN			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Importante	2	3,6	Válidos	Importante	8	14,5
	Muy Important	53	96,4		Muy Important	47	85,5
	Total	55	100		Total	55	100
FÁCIL.LACAR				NO.AMPOLLAS			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Importante	4	7,3	Válidos	Importante	2	3,6
	Muy Important	51	92,7		Muy Important	53	96,4
	Total	55	100		Total	55	100
LIMPIO				PRECIOS.ECONÓMICOS			
		Frecuencia	Porcentaje válido			Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	Importante	2	3,6	Válidos	Importante	2	3,6
	Muy Important	53	96,4		Muy Important	53	96,4
	Total	55	100		Total	55	100

Elaborado por: Autora

Al momento de comprar un tablero MDF con chapa de madera o puertas paneladas HDF, la mayoría encuestados considera que las siguientes características son muy importantes en cuanto a tener variedad de tamaños, que sean durables, que haya variedad de colores, que sean fáciles de encontrar, no sufran deformaciones, no desgasten las herramientas, que sea fácil de lacar, no tengan ampollas en la superficie, el corte y maquinado sea limpio y sobre todo que tengan precios económicos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD (Pregunta 5 y 7.1)

- ▶ El cliente es exigente con las características principales que el producto demandado debe tener para lo cual Fibromaderas satisface los requerimientos del cliente.

AMENAZA (Pregunta 5 y 7.1)

- ▶ Los clientes potenciales requieren de un stock considerable al seleccionar los proveedores de lo cual Fibromaderas carece.

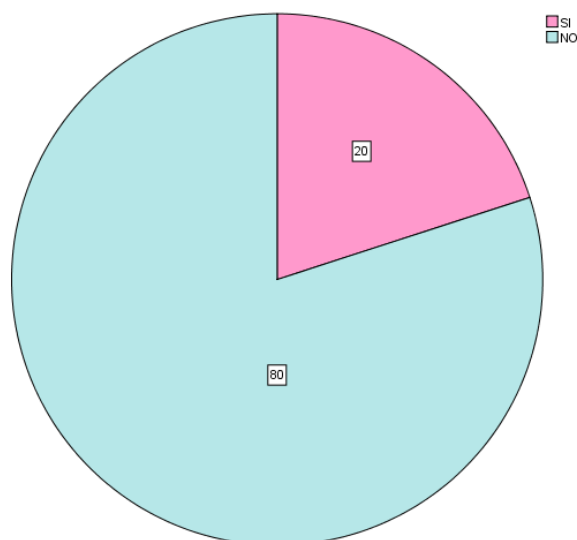
6. ¿Conoce usted o ha escuchado acerca de FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

**Tabla 42: Conoce o ha escuchado sobre
FIBROMADERAS**

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos SI	11	20
NO	44	80
Total	55	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 46: Conoce o ha escuchado sobre FIBROMADERAS



Elaborado por: Autora

El 80% de los encuestados desconoce la existencia de la empresa y el 20% afirma conocer o haber escuchado sobre Fibromaderas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

DEBILIDAD

- El mercado desconoce la existencia de la empresa.

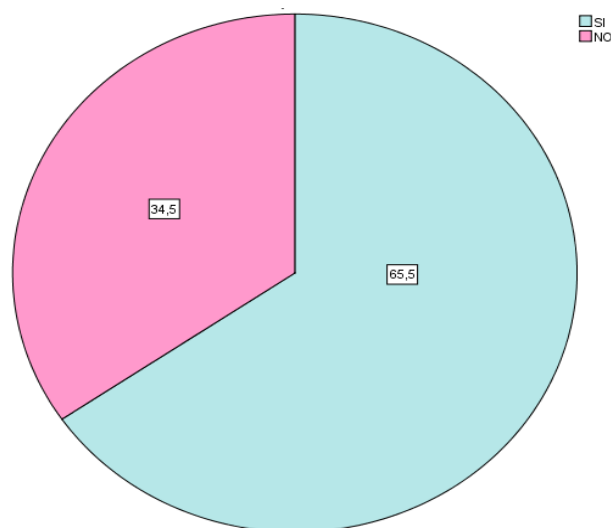
7. ¿Estaría dispuest@ usted en adquirir productos de FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

Tabla 43: Dispuesto a Adquirir productos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos SI	36	65,5
NO	19	34,5
Total	55	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 47: Dispuesto a Adquirir productos de la empresa



Elaborado por: Autora

El 65.5% de los encuestados estaría dispuesto a adquirir productos de FIBROMADERAS Cía. Ltda., mientras que el 34.5% no estaría dispuesto a adquirir debido al temor de cambiar u obtener otros proveedores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ Los clientes potenciales están dispuestos a incrementar su cartera de proveedores.

7.1 ¿Qué espera de FIBROMADERAS Cía. Ltda.?

Tabla 44: ¿Qué espera de Fibromaderas?

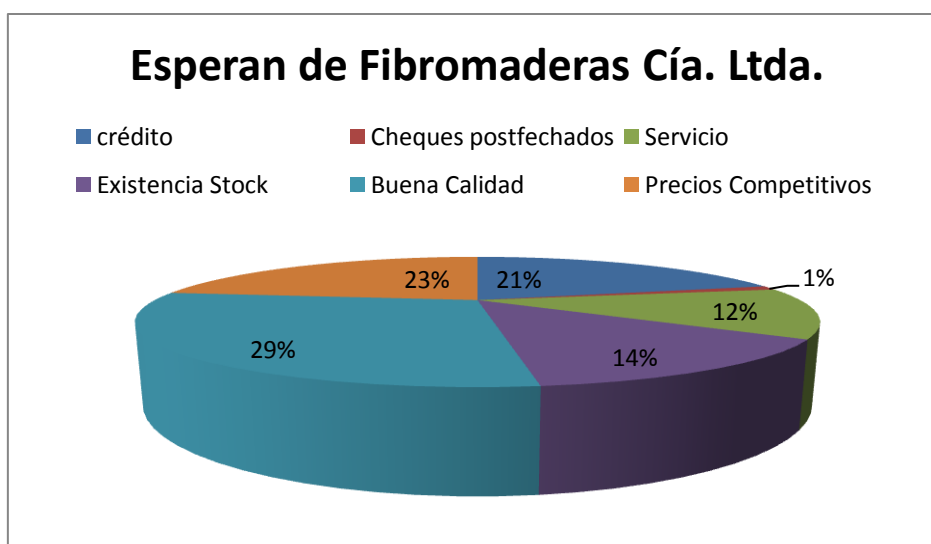
CRÉDITO				CHEQUES.POSTFECHADOS			
		Frecuencia	Porcentaje			Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	20	36,4	Válidos	SI	1	1,8
	NO	35	63,6		NO	54	98,2
	Total	55	100		Total	55	100

SERVICIO				EXISTENCIA.STOCK			
		Frecuencia	Porcentaje			Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	12	21,8	Válidos	SI	13	23,6
	NO	43	78,2		NO	42	76,4
	Total	55	100		Total	55	100

BUENA.CALIDAD				PRECIOS.COMPETITIVOS			
		Frecuencia	Porcentaje			Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	28	50,9	Válidos	SI	22	40
	NO	27	49,1		NO	33	60
	Total	55	100		Total	55	100

Elaborado por: Autora

Gráfico 48: ¿Qué espera de Fibromaderas?



Elaborado por: Autora

Los clientes potenciales esperan que Fibromaderas Cía. Ltda., les brinde crédito, que los productos entregados sean de buena calidad a precios competitivos, además de un buen servicio de atención al cliente y la existencia de stock para de esta manera poder tener la facilidad de adquirir sus productos en el momento en que se necesiten.

2.1.2.3 COMPETENCIA



Al sector maderero se lo puede dividir en tres segmentos principales: la industria de transformación primaria, la industria de transformación secundaria y el segmento artesanal.

Dentro de la transformación primaria se encuentran las empresas que explotan la madera para utilizarla en la producción de tableros contrachapados, aglomerados y de fibra; madera aserrada y pulpa de papel. La transformación secundaria se refiere a la industria dedicada a la fabricación de muebles de madera de cualquier tipo y a productos dirigidos al sector de la construcción.

El segmento de la industria dedicado a la producción de tableros es el más avanzado tecnológicamente. Es un mercado en el que la mayoría de empresas participantes han procurado la inversión en plantas de alta tecnología haciendo de los procesos de producción más eficientes.

En el caso de tableros contrachapados existen 5 plantas en el país: Endesa, Botrosa, Plywood Ecuatoriana, Codesa y Arboriente, las cuales se abastecen de materia prima propia y de terceros; en lo referente a tableros aglomerados y fibra existen dos plantas que son Aglomerados Cotopaxi y Novopan.

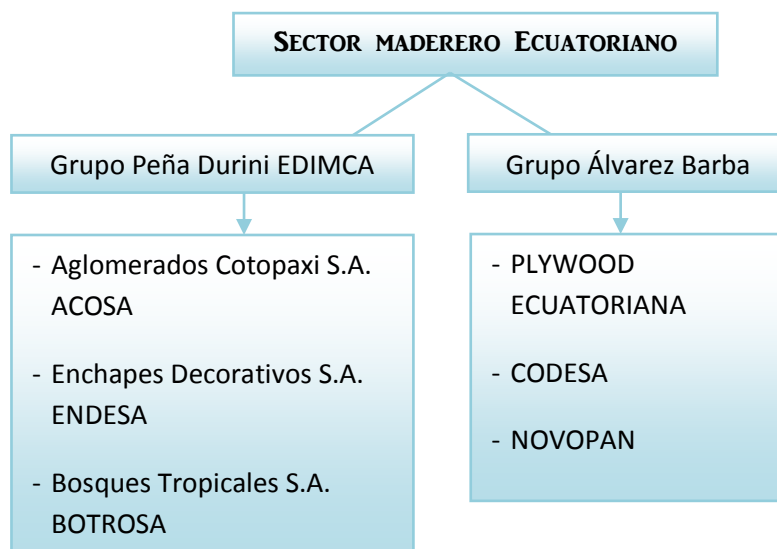
Tabla 45: Capacidad de Producción de la competencia

EMPRESA	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (en m3/Año)
BOTROSA	36,000
ENDESA	36,000
CODESA	20,000
PLYWOOD ECUATORIANA	20,000
ARBORIENTE	7,000
TOTAL	119,000

Fuente y Elaboración: Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de Riesgos Agosto 2009

En la industria maderera podemos encontrar dos grandes grupos que manejan este sector que son:

Gráfico 49: Industria Maderera



Fuente: Internet
Elaboración: Autora

Por lo tanto para Fibromaderas Cía. Ltda., EDIMCA (Endesa-Botrosa) es nuestro principal competidor en la línea de tableros MDF con chapa de madera y en la línea de puertas paneladas HDF tamboradas En cuanto al

grupo Álvarez Barba, los Novocentros que corresponden a Novopan son parte de la competencia para la empresa.

La Empresa Durini Industria de Madera C.A. EDIMCA se abastece de producto, principalmente proveniente de empresas industriales que pertenecen al mismo grupo económico.

Así también cuenta con la representación exclusiva de algunas marcas internacionales.

EDIMCA tiene una red de 19 oficinas, 4 franquicias y 190 distribuidores en todo el país. Posee 7 líneas de productos principales de las cuales dos de ellas (Tableros Triplex y MDF) representan el 67% de las ventas a diciembre 2008.

EDIMCA es una empresa de larga trayectoria, líder de su mercado y con fuerte posicionamiento de marca. Su cartera de clientes es de alrededor de 40.000 clientes.

Empresa Durini Industria de Madera C.A. EDIMCA así como las tres empresas mencionadas productoras y fabricantes de productos de madera son parte de un grupo económico con amplia experiencia en el sector de la madera desde su explotación, transformación y comercialización.

En el gráfico se observa que en tres mercados EDIMCA tiene una participación mayor al 40% y es la que fija los precios en el mercado.

Tabla 46: Participación de productos en el mercado

Línea de negocio	% Participación
Triplex	49
MDF	46
Formalite	46
Aglomerado	39
Maderas Varias	15
Cerraduras	3.6
Herrajes	3.4
Otros	0.1

Fuente y Elaboración: Bank Watch Ratings S. A. Calificadora de Riesgos Agosto 2009

Los canales de distribución de Novopan, los Novocentros, son el competidor directo de EDIMCA. Novopan es una compañía propiedad del Grupo Alvarez Barba, la cual es industrial. Está integrada horizontalmente cubriendo la distribución a través de Novocentros. Novopan inauguró en el año 2007 una planta industrial de última tecnología para fabricar tableros de partículas, que de acuerdo a información de la empresa, provocó un equilibrio entre oferta y demanda, pues antes de su entrada la demanda no llegaba a ser cubierta en su totalidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ Mantener buenas relaciones con la competencia ayuda a introducir en el mercado nuestro producto y servicio.

AMENAZA

- ▶ El oligopolio que existe ejerce poder en el mercado limitando la entrada de otras industrias.

✓ **BARRERAS DE ENTRADA:**

FIBROMADERAS Cía. Ltda., es una empresa que se encuentra en crecimiento dentro del mercado, pero pese a su desarrollo cuenta con ciertas barreras de entrada es la alta inversión inicial en maquinaria y edificios, además de la trayectoria que posee la competencia frente a la empresa en el mercado nacional.

La posibilidad de que nuevas empresas entren a la industria de la madera en particular al giro de negocio que posee FIBROMADERAS es pequeña por algunos aspectos:

Primero, el cuantioso capital que se requiere para ingresar a este tipo de industria, esto se evidencia ya que en el país existen muy pocas fábricas de esta índole, pues el costo de instalar una planta como esta es muy alto.

La maquinaria e infraestructura necesaria para este tipo de industria son muy costosas y por ende sus repuestos, además un aspecto importante es la falta de acceso a la materia principal como es la madera ya que es un recurso escaso y debe ser manejado con responsabilidad. Otro aspecto son las políticas reguladoras del gobierno como las leyes ambientales y los engorrosos trámites para la legalización de la madera

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ La alta inversión que representa tener un negocio de esta índole disminuye la saturación del mismo.

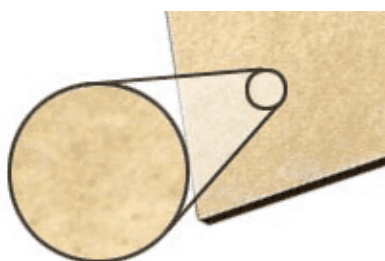
✓ **PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

En general el MDF actúa como sustituto de la madera, aunque la madera sólida en esencia es diferente por sus características diferentes de peso, forma, consistencia y tratamiento.

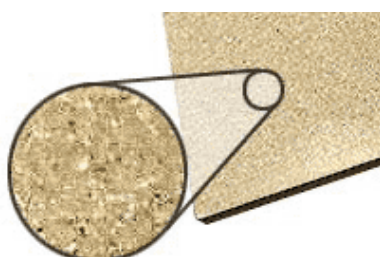
Concretamente en cuanto a los tableros MDF con chapa de madera, se considera que los posibles sustitutos son los tableros aglomerados que pueden ser enchapadas, melaminizadas, o decoradas para diversas aplicaciones, otro posible sustituto son los tableros contrachapados triplex.

Respecto al triplex hay que destacar 2 ventajas fundamentales del tablero aglomerado y MDF que es el precio y la estabilidad y estructura del producto. El precio del Aglomerado es inferior en un 40% y del MDF en un 10% con relación al tablero contrachapado.

Hoja de fibra de densidad media (MDF)



La MDF está hecha de fibra de madera fina.



Agglomerado

El aglomerado es un producto a base de madera de desecho que se fabrica mezclando aserrín con adhesivos. Aunque no se arquea ni se astilla como el triplay, puede hincharse y deshacerse si se expone a la humedad.

Tabla 47: Dónde usar MDF y aglomerado

Material	MDF	Aglomerado
Usos	Muebles, estanterías, gabinetes, molduras	Muebles, bases de piso, bases de cubiertas de gabinete.
Cortar y dar forma	Se corta fácilmente con todas las herramientas eléctricas. No se desgarra.	Se corta con cualquier herramienta eléctrica. Moderada resistencia al desgarre.
Acabados	Laminado, enchapado, pintado	Laminado, enchapado

Fuente y Elaboración: www.com/lowes/lkn?action=noNavProcessor&sec=esp&p=spanish/Build/GdPIWd.html

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDAD

- ▶ La limitación del uso que brindan los sustitutos ayuda a demostrar la calidad y el mayor uso que se le da al tablero de MDF con chapa de madera (decorativo).

AMENAZA

- ▶ La aparición de productos sustitutos (el aglomerado), genera disminución en las ventas debido a la accesibilidad en precio que dichos productos puedan presentar.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Se analiza todos los factores que ejercen influencia en las operaciones de la empresa, y que no están ajenos a esta. En este análisis intervienen factores como las capacidades administrativa, financiera, productiva, tecnológica, recursos humanos y finalmente de comercialización.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

FIBROMADERAS Cía. Ltda., no cuenta con una cultura organizacional definida por lo que carece de los lineamientos estratégicos, como son Misión, Visión y Metas establecidas por lo que las estrategias aplicadas muchas veces son equivocadas, también la falta de comunicación entre las diferentes áreas no les permite mantener un entorno adecuado, además de no poseer un organigrama estructural, funcional y posicional en el cual la empresa pueda sustentarse.

En cuanto a la toma de decisiones, el gerente general es el principal eje ya que él es que decide lo que se debe hacer o no en la empresa; la escasa preparación administrativa formal por parte del gerente, ha sido compensada por un buen sentido común al momento de realizar los negocios, lo que ha permitido tener un éxito relativo.

Las funciones están delegadas al personal de acuerdo a las necesidades que la empresa posee. Existe duplicidad de funciones en ciertas áreas por ejemplo en el área financiera, existe una sola persona encargada de contabilidad, tesorería y recursos humanos.

Los valores y principios que la empresa posee han sido determinados de acuerdo al comportamiento tanto de los empleados como de los administrativos reflejando honradez por la transparencia de sus acciones buscando confianza entre socios y clientes, responsabilidad manifestada

en los pagos a los proveedores y empleados, y disciplina laboral buscando siempre el bienestar y evitando el incumplimiento de las normas de la empresa.

Fibromaderas Cía. Ltda., no posee políticas establecidas dentro de un manual de reglamentos lo que hace que el gerente analice las diferentes situaciones que se presenten y de esta manera evaluar y tomar decisiones.

La empresa en la actualidad dispone de 27 trabajadores operativos en el área de producción, 1 jefe de planta, 3 personas en el área administrativa (contador, jefe de ventas y gerente general), además de contar con un presidente de la empresa.

El organigrama que se muestra a continuación es fruto de la investigación de campo de la autora.

Gráfico 50: Organigrama de Fibromaderas Cía. Ltda.



Fuente: Empresa
Elaboración: Autora

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

DEBILIDAD

- ▶ No contar con una estructura organizacional determinada.
- ▶ No tener un Plan de Gestión Estratégica, pone en desventaja la administración de la empresa, ya que sin una base para la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control, será muy difícil mantener exitosamente a la empresa.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

A nivel financiero FIBROMADERAS Cía. Ltda., lleva contabilidad desde hace tres meses, tomando en cuenta todos los ingresos y egresos que la empresa ha obtenido durante este tiempo; el capital social conformado con la empresa es de \$9000.

En el área financiera, FIBROMADERAS Cía. Ltda., cuenta con el apoyo para esta área con los procesos de Contabilidad y Elaboración de Estados Financieros donde los informes se deben presentar en forma clara, exacta y precisa sobre la situación económica de la empresa, área que se encuentra dirigida por el Ing. Carlos Ibarra.

Tabla 48: Índices Financieros

<u>Índices Financieros</u>	<u>Fórmula</u>	<u>FIBROMADERAS</u>
Liquidez Corriente	Activo Cte./Pasivo Cte.	410751,83/42274,44= 9.71
Prueba Ácida	<u>(Activo Cte. – Inventarios)</u> Pasivo Corriente	<u>(410751,83 – 209814,83)</u> 42274,44 = 4,75
Nivel de endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	656727,18/ 693671,19 = 0,95
Utilidad Neta en Ventas	Utilidad Neta/Ventas Netas	22627,81/157419,94 = 0,14
Rentabilidad de Patrimonio	Utilidad Neta/Patrimonio	22627,81/31,627.81 = 0,72
Rendimiento de los Activos	Utilidad Neta/Activo Total	22627,81/693,671.19 = 0,03
Rotación de Créditos	Ventas Netas/Ctas. Cobrar	157419,94/53851,90 = 2,92
Capital de Trabajo	Activo Cte. – Pasivo Cte.	410751,83–42274,44=368477,39

Elaborado por: Autora

A través de los indicadores financieros se nota que el activo corriente es 9.71 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 9.71 para pagarla, mientras que al excluir los inventarios nos indica que por cada UM de deuda la empresa cuenta con UM 4,75 para pagarla.

En cuanto a su nivel de endeudamiento se muestra que el 95% del total del activo de la empresa está financiado por créditos, es decir cada dólar del activo está financiado 95% por terceras personas y el restante 5% por los dueños.

Se denota también que la utilidad queda luego de deducir costos y gastos es de 14% respecto a las ventas; respecto al rendimiento sobre los activos quiere decir, que cada dólar invertido en los activos produjo un rendimiento de 3%, mientras que en la rentabilidad de patrimonio significa que por cada dólar que el dueño mantiene se genera un rendimiento del 72% sobre el patrimonio, es decir, mide la capacidad de la empresa para

generar utilidad a favor del propietario. En la rotación de créditos indica que las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo 2,92 veces.

Cabe mencionar que FIBROMADERAS Cía. Ltda., debe necesariamente cancelar sus importaciones en efectivo llevando negociaciones en cuanto al precio de la importación ya sea esta a precio FOB o CIF; además la empresa no realiza ningún tipo de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos, es decir carece de una buena programación financiera que ayude a optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

- ▶ El capital de trabajo es considerable para poder operar.

DEBILIDAD

- ▶ El crédito otorgado a los clientes es demasiado largo ya que no existe una buena rotación de las cuentas por cobrar.
- ▶ Las importaciones se cancelan en efectivo teniendo problemas de liquidez ya que no existe cobro inmediato a los clientes.
- ▶ No posee una programación financiera

2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

FIBROMADERAS Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la producción de tableros enchapados, es decir la empresa importa láminas o chapas de madera del exterior, además de los tableros en MDF y cumple la función de prensar el tablero con la chapa de madera obteniendo como resultado los tableros en MDF decorados o enchapados con la diferente gama de colores que presentan la chapas; además de producir y comercializar este producto, la empresa también brinda este servicio de enchapado.

Otra de la líneas de productos que FIBROMADERAS Cía. Ltda., produce son las puertas tamboradas HDF, para cumplir con este proceso la empresa importa de Estados Unidos láminas de puertas Crafmaster, de esta manera se arma la puerta, teniendo como ventaja ser los únicos en el país que trae este tipo de láminas crafmaster.

Dentro de todo el proceso de producción la empresa se ha visto obligada a adquirir maquinaria, específicamente una cortadora y una pulidora que son piezas fundamentales en el procesos de enchapado, pese a contar con la maquinaria necesaria para realizar el proceso de enchapado, se han encontrado varias dificultades en una de las máquinas que es la prensadora que no se encuentra en condiciones favorables dando lugar a parar varias veces la producción.

La capacidad instalada se la utiliza al 100%, pero pese a eso no se logra cubrir la demanda ya que el adquirir más maquinarias implica gastos en los que la empresa no se encuentra actualmente en condiciones de cubrir debido a los altos rubros que estas representan.

En cuanto al abastecimiento de la materia prima a los obreros de planta, no cuenta con una bodega de materia prima sino que en la misma fábrica se apila las compras realizadas para poder cumplir con el proceso de producción.

Proceso de producción

- Se corta las chapas de acuerdo a las dimensiones que se requiera

Foto 2: Cortado



Fuente: Empresa

- Se procede a coser las láminas o chapas de madera con hilo nylon y una vez cosidas se las cura.

Foto 3: Cosido



Fuente: Empresa

- Se engoma el tablero de MDF y se ubica sobre ésta la chapa de madera.

Foto 4: Pegado



Fuente: Empresa

- Se envía a la prensadora que contiene tres platos y dura 15 minutos el prensado.

Foto 5: Prensado



Fuente: Empresa

- Se saca los tableros y se reparte a las tres mesas que se encargan de la pulida y secada

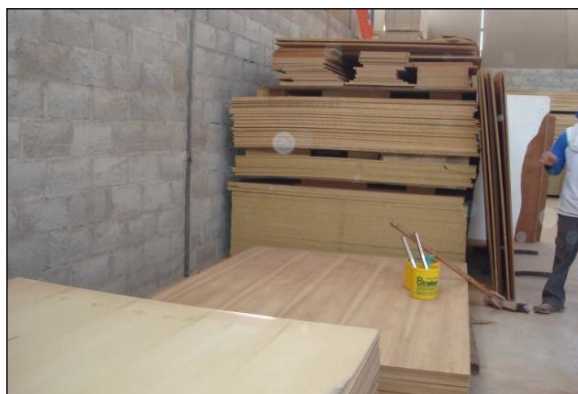
Foto 6: Pulida y Secada



Fuente: Empresa

- Se obtiene finalmente el producto terminado

Foto 7: Producto Terminado



Fuente: Empresa

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

- La empresa ofrece productos de calidad cumpliendo con los requerimientos de los clientes.

DEBILIDAD

- ▶ No disponer de un stock de materia prima por los altos costos que estos representan en las importaciones.
- ▶ No satisface la demanda solicitada ya que muchas veces los contenedores se demoran en el puerto reduciendo su producción por la falta de materia prima a tiempo.

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La competitividad ha logrado revolucionar hasta los más sofisticados inventos, permitiendo que día a día aparezcan nuevas tecnologías, por lo tanto las empresas están obligadas a mantener este reto de calidad en sus productos y servicios.

Por esta razón FIBROMADERAS Cía. Ltda., se ha visto obligada a mejorar adquiriendo dos maquinarias indispensables para el proceso de enchape; cabe mencionar que por los altos costos que implica la adquisición de maquinaria con tecnología de punta, la empresa busca a corto plazo financiamiento para poder comprar maquinaria que le es útil para mejorar su proceso productivo.

Las maquinarias que la empresa tiene no están sometidas a una evaluación o mantenimiento periódico, es decir dependiendo del estado de la maquinaria se toman medidas preventivas.

En cuanto a medios de comunicación la empresa utiliza el correo electrónico como vía de contacto con los proveedores extranjeros y a través del teléfono contacta a sus proveedores y clientes a nivel nacional; cabe recalcar que la empresa carece de una página web en donde se

puedan presentar los servicios y productos que ésta ofrece a sus clientes, cerrando de esta manera la posibilidad de incrementar su mercado a través de la web.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

- ▶ La empresa cuenta con dos nuevas maquinarias que ayudan a mejorar el tiempo de producción de los tableros MDF enchapados de madera.

DEBILIDAD

- ▶ No disponer de maquinaria con tecnología de punta.
- ▶ No manejar medios de comercialización electrónica que ayuden a incrementar las ventas.
- ▶ No cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria.

2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Actualmente la empresa en el área de producción cuenta con 27 operarios y 1 jefe de planta, el mismo que se encarga de controlar a los trabajadores, realizar reportes diarios de los que se ha producido y llevar control de la producción; por el momento no tienen a una persona encargada del mantenimiento y limpieza de las oficinas; en el área administrativa se cuenta con 3 trabajadores, la Ing. Diana Chuquimarca que se encarga de las ventas y marketing de la empresa, la misma que trabaja conjuntamente con el jefe de planta; el Ing. Carlos Ibarra que se encarga de la contabilidad de la empresa, pagos a proveedores y trabajadores de la empresa, inclusive está a cargo del área de recursos humanos; la persona encargada del manejo administrativo de la empresa es el Ing. Germánico Ibarra que es el Gerente General y socio de la

empresa, en conjunto con el Ing. William Ibarra que es el Presidente y socio de FIBROMADERAS Cía. Ltda.

Los obreros de planta trabajan en dos turnos durante el día y para compensar el turno que no se trabaja en la noche, se trabajan sábados y domingos; todos los trabajadores gozan de los beneficios de ley y se encuentran afiliados al IESS.

Rara vez se tiene problemas con los empleados ya que algunos de ellos se encuentran estudiando el colegio y no pueden cumplir con los turnos, pero el permiso a no asistir a trabajar por razones de fuerza mayor los otorga el Gerente de la empresa.

La selección del personal es en base a la experiencia de los anteriores trabajos, por lo tanto deben tener conocimientos de madera, lacados, terminados y sobre todo a referencias.

Los servicios de los que carece el personal dentro de la planta es el no contar con un comedor ni un medio de transporte (recorrido) que los acerque a su lugar de residencia para los turnos de la tarde.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

- ▶ Contar con personal capacitado (Área de Ventas) y que posee gran conocimiento de la empresa y su giro del negocio.
- ▶ La empresa cuenta con el personal necesario para el desempeño positivo de la empresa

DEBILIDAD

- ▶ Escasa capacitación formal para los empleados de planta.
- ▶ No brinda servicios que mejoren el ambiente laboral.

2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

Debido a que FIBROMADERAS Cía. Ltda., es una empresa fabricante y por la capacidad tecnológica que tiene, todavía no cuenta con un buen stock para ofrecer y por eso es que el cliente tiene que comunicarse con la empresa para realizar el pedido de ante mano y aquí se les da la fecha estimada de entrega. La distribución se maneja con un margen de venta a partir de los 1000 dólares se le das transporte.

Los pedidos también se desarrollan vía mail para respaldo de la empresa o el cliente se acerca a la planta. Cabe mencionar que no se comercializan todas las líneas de producto eficientemente como es el caso de las fresas que se encuentran desatendidas.

En la comercialización la principal debilidad es que no cuenta con un local de venta para contacto con el cliente por lo que se entrega el material a distribuidores.

La fuerza de la venta es porque da servicio de enchapado como el cliente desee y precios bien bajos con una extensa variedad de colores en puertas es lo mismo, son puertas de buena calidad y sobre todo precio bajos que atraen a los constructores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

- ▶ La empresa cuenta con precios bajos en relación a la competencia, lo que ayuda a captar más clientes.

DEBILIDAD

- ▶ No cuentan con un local de ventas directas sino que se manejan directamente con la fábrica.
- ▶ No atender el sector de las fresas, podría eliminar totalmente las ventas de las mismas.

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRIZ RESUMEN

Tabla 49: Matriz Resumen Fortalezas

	FORTALEZAS
F1	El capital de trabajo es considerable para poder operar.
F2	La empresa cuenta con dos nuevas maquinarias que ayudan a mejorar el tiempo de producción de los tableros MDF enchapados de madera.
F3	La empresa ofrece productos de calidad cumpliendo con los requerimientos de los clientes.
F4	Contar con personal capacitado (Área de Ventas) y que posee gran conocimiento de la empresa y su giro del negocio.
F5	La empresa cuenta con el personal necesario para el desempeño positivo de la empresa
F6	La empresa cuenta con precios bajos en relación a la competencia, lo que ayuda a captar más clientes.

Elaborado por: Autora

Tabla 50: Matriz Resumen Debilidades

DEBILIDADES	
D1	No contar con una estructura organizacional determinada
D2	No tener un Plan de Gestión Estratégica, pone en desventaja la administración de la empresa, ya que sin una base para la planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control, será muy difícil mantener exitosamente a la empresa.
D3	El crédito otorgado a los clientes es demasiado largo ya que no existe una buena rotación de las cuentas por cobrar.
D4	Las importaciones se cancelan en efectivo teniendo problemas de liquidez ya que no existe cobro inmediato a los clientes.
D5	No posee una programación financiera
D6	No disponer de un stock de materia prima por los altos costos que estos representan en las importaciones.
D7	No satisface la demanda solicitada ya que muchas veces los contenedores se demoran en el puerto reduciendo su producción por la falta de materia prima a tiempo.
D8	No disponer de maquinaria con tecnología de punta.
D9	No manejar medios de comercialización electrónica que ayuden a incrementar las ventas.
D10	No cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria.
D11	Escasa capacitación formal para los empleados de planta.
D12	No brinda servicios que mejoren el ambiente laboral.
D13	No cuentan con un local de ventas directas sino que se manejan directamente con la fábrica.
D 14	No atender el sector de las fresas, podría eliminar totalmente las ventas de las mismas.

Elaborado por: Autora

Tabla 51: Matriz Resumen Amenazas

AMENAZAS	
A1	El aumento sostenido y generalizado de precios resulta una amenaza para la empresa, pues la inflación incrementa los costos de producción y merma la capacidad competitiva de la empresa
A2	La tasa de interés activa refleja una amenaza para la empresa, ya que al ser mayor el costo el dinero, la empresa no podrá acceder a créditos o financiamiento externo para realizar inversiones como la compra de tecnología que le permita aumentar su productividad e incrementar participación de mercado.
A3	Altos gastos de financiamiento en préstamos bancarios, la misma que impide acceder fácilmente al crédito.
A4	El manejo negativo de la política internacional es una amenaza ya que pueden bloquearse relaciones comerciales afectando al importe de materias primas e insumos por las posibles barreras arancelarias.
A5	Las políticas arancelarias y la prohibición de las importaciones ya que las principales materias primas son extranjeras obligando de esta manera al aumento en precios reflejados en la disminución de ventas.
A6	La inestabilidad política dada por condiciones de gobernabilidad escasas, es una amenaza ya que influencia dos factores: la insatisfacción permanente por las necesidades sociales y la presencia de gobiernos débiles que no atienden esos problemas.
A7	El aumento del valor de Riesgo País, genera incertidumbre para los posibles inversionistas, limitando la inversión en los diversos sectores productivos en especial el de la construcción.
A8	La pérdida de empleos, reduce potenciales mercados generando una disminución de la mano de obra calificada debido a la migración de los ecuatorianos.
A9	El aumento del nivel de calentamiento global es una amenaza ya que la materia prima principal de la empresa gira entorno a la madera que es la principal causa de este calentamiento por la tala de árboles, generando posible escasez de materia prima.
A10	Los proveedores prefieren que los pagos se realicen en efectivo.
A11	No existe descuentos en precios por la mayor parte de los proveedores.
A12	Los proveedores nacionales no permiten disminuir los costos de fletes ya que la mayor parte de sus entregas las realizan desde su punto de venta.
A13	El cliente prefiere una forma de pago a crédito lo que hace que la empresa pueda generar cuentas incobrables a la falta de efectivo inmediato.
A14	Los clientes requieren puntualidad en la entrega de productos con lo cual Fibromaderas Cía. Ltda., no cumple siempre.
A15	La competencia posee un mayor posicionamiento en el mercado que la empresa.
A16	Los clientes potenciales requieren de un stock considerable al seleccionar los proveedores de lo cual Fibromaderas carece.
A17	El oligopolio que existe ejerce poder en el mercado limitando la entrada de otras industrias.
A18	La aparición de productos sustitutos (el aglomerado), genera disminución en las ventas debido a la accesibilidad en precio que dichos productos puedan presentar.

Elaborado por: Autora

Tabla 52: Matriz Resumen Oportunidades

Nro.	OPORTUNIDADES
01	Las importaciones de ciertos productos con recarga arancelaria, en especial de los muebles de madera es una oportunidad para que FIBROMADERAS incremente su producción y realice mayores ventas a los artesanos que tendrán que aumentar su producción por la disminución de las importaciones
02	El incremento del PIB mejora la competitividad de la empresa, incrementando la producción, generando más trabajo y de esta manera obteniendo mayores ingresos al realizar más ventas.
03	Estabilidad para los trabajadores debido al amparo legal, además de mantener una educación tributaria por las Reformas al Código de Tributario.
04	La disminución de la pobreza genera mayor demanda, efectuando mayores ventas debido al mayor poder adquisitivo que adquiere las personas que obtienen ingresos a través del trabajo.
05	El aumento del porcentaje de migración es una oportunidad porque las remesas aumentan lo cual da mayor poder adquisitivo de productos, además los recursos que llegan del exterior se destinan en el Ecuador en muchos casos a la construcción de vivienda propia
06	El incremento de la tecnología permita la Innovación de Maquinarias en el mercado para una mejor atención y satisfacción de las necesidades del cliente.
07	La implementación de la robótica en la industria es una oportunidad ya que se reduce los costes y aumenta la calidad del producto, cumpliendo al mismo tiempo con la legislación en cuanto a materia
08	La masificación en el uso de la internet es una oportunidad ya que se puede expandir el mercado, además fácilmente se puede contactar a los clientes y ofrecerles los diferentes productos y servicios que la empresa brinda.
09	La implementación del e-commerce es una oportunidad porque brinda acceso interactivo a catálogos de productos, listas de precios y folletos publicitarios; además de incrementar la producción a través de la venta directa e interactiva de productos a los clientes.
010	El conocimiento de las normas y leyes en protección al medio ambiente nos brinda la oportunidad de mejorar la imagen empresarial, manteniendo responsabilidad ambiental a través del control de los desperdicios.
011	Los proveedores buscan generar confianza con Fibromaderas Cía. Ltda., debido a que llevan poco tiempo de relaciones comerciales.
012	Las certificaciones en la mayoría de los proveedores garantiza de alguna forma la buena calidad de los productos adquiridos.
013	Los proveedores desean mantener una cartera limpia de clientes para lo cual se basan en su forma de pago así como ocurre entre Fibromaderas y los proveedores.
014	Eficiencia en la entrega de pedidos por parte de los proveedores nacionales en menos de una semana.
015	Los proveedores nacionales brindan crédito tomando en cuenta factores que la empresa cumple exitosamente.
016	Existe una demanda alta de tableros y puertas en el mercado.
017	La frecuencia de la demanda es alta a lo largo de todo el año(cada 15 días)
018	Las expectativas que el cliente mantiene son acordes a lo que la empresa ofrece.
019	El cliente satisface sus necesidades con los productos que la empresa ofrece.
020	Los clientes afirman que los precios bajos tienen un buen nivel de aceptación.
021	El cliente requiere una buena atención lo cual la empresa satisface para mantener fidelidad.
022	La demanda de tableros MDF enchapados y puertas tamboradas HDF de los clientes potenciales es alta, teniendo una frecuencia de adquisición quincenal generando mayores ventas por Fibromaderas.
023	Los constructores y artesanos que elaboran muebles compran la mayoría de sus productos a través de distribuidores.
024	El cliente es exigente con las características principales que el producto demandado debe tener para lo cual Fibromaderas satisface los requerimientos del cliente.
025	Los clientes potenciales están dispuestos a incrementar su cartera de proveedores.
026	Mantener buenas relaciones con la competencia ayuda a introducir en el mercado nuestro producto y servicio.
027	La alta inversión que representa tener un negocio de esta índole disminuye la saturación del mismo.
028	La limitación del uso que brindan los sustitutos ayuda a demostrar la calidad y el mayor uso que se le da al tablero de MDF con chapa de madera (decorativo).
029	El acceso libre a nueva tecnología, aumenta el número de competidores

Elaborado por: Autora

2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO

Tabla 53: Matriz Impacto Debilidades y Fortalezas

Nro	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	NO CONTAR CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DETERMINADA	X		
2	NO TENER UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PONE EN DESVENTAJA LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	X		
3	EL CRÉDITO OTORGADO A LOS CLIENTES ES DEMASIADO LARGO YA QUE NO EXISTE UNA BUENA ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.		X	
4	LAS IMPORTACIONES SE CANCELAN EN EFECTIVO TENIENDO PROBLEMAS DE LIQUIDEZ YA QUE NO EXISTE COBRO INMEDIATO A LOS CLIENTES.		X	
5	NO POSEE UNA PROGRAMACIÓN FINANCIERA	X		
6	NO DISPONER DE UN STOCK DE MATERIA PRIMA POR LOS ALTOS COSTOS DE LAS IMPORTACIONES.		X	
7	NO SATISFACE LA DEMANDA SOLICITADA REDUCIENDO PRODUCCIÓN POR LA FALTA DE MP A TIEMPO.		X	
8	NO MANEJAR MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN ELECTRÓNICA QUE AYUDEN INCREMENTAR LAS VENTAS.		X	
9	NO DISPONER DE MAQUINARIA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA.		X	
10	NO CUENTA CON UN PLAN DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA.	X		
11	ESCAZA CAPACITACIÓN FORMAL PARA LOS EMPLEADOS DE PLANTA.		X	
12	NO BRINDA SERVICIOS QUE MEJOREN EL AMBIENTE LABORAL.			X
13	NO CUENTAN CON UN LOCAL DE VENTAS DIRECTAS, SE MANEJAN DIRECTAMENTE CON LA FÁBRICA.		X	
14	NO ATENDER EL SECTOR DE LAS FRESAS, PODRÍA ELIMINAR TOTALMENTE LAS VENTAS DE LAS MISMAS			X
Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	EL CAPITAL DE TRABAJO ES CONSIDERABLE PARA OPERAR	X		
2	CUENTA CON 2 NUEVAS MAQUINAS QUE AYUDAN A MEJORAR EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN	X		
3	OFRECE PRODUCTOS DE CALIDAD CUMPLIENDO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	X		
4	PERSONAL CAPACITADO (ÁREA VTAS) QUE POSEE GRAN CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y SU GIRO		X	
5	CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO POSITIVO DE LA EMPRESA		X	
6	PRECIOS BAJOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA, LO QUE AYUDA A CAPTAR MÁS CLIENTES	X		

Elaborado por: Autora

Tabla 54: Matriz Impacto Amenazas

Nro	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	AUMENTO SOSTENIDO Y GENERALIZADO DE PRECIOS INCREMENTA COSTOS DE PRODUCCIÓN Y MERMA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA		X	
2	AL INCREMENTARSE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA LIMITAN LOS CRÉDITOS Y DISMINUYE LA INVERSIÓN, LIMITANDO EL FINANCIAMIENTO			X
3	ALTOS GASTOS DE FINANCIAMIENTO EN PRÉSTAMOS BANCARIOS IMPIDE ACCEDER FÁCILMENTE AL CRÉDITO		X	
4	POLÍTICA INTERNACIONAL NEGATIVA BLOQUEA RELACIONES COMERCIALES		X	
5	LAS POLÍTICAS ARANCELARIAS Y LA PROHIBICIÓN DE LAS IMPORTACIONES AUMENTAN LOS PRECIOS DISMINUYENDO LAS VENTAS.	X		
6	LA INESTABILIDAD POLÍTICA INFLUENCIA NEGATIVAMENTE EN LAS NECESIDADES SOCIALES			X
7	AUMENTO DE RIESGO PAÍS, GENERA INCERTIDUMBRE Y LIMITA LA INVERSIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.		X	
8	LA PÉRDIDA DE EMPLEOS, REDUCE POTENCIALES MERCADOS DISMINUYENDO LA MANO DE OBRA CALIFICADA POR LA MIGRACIÓN			X
9	AUMENTO DEL NIVEL DE CALENTAMIENTO GENERA ESCASEZ DE MATERIA PRIMA	X		
10	LOS PROVEEDORES PREFIEREN PAGOS EN EFECTIVO		X	
11	NO EXISTE DESCUENTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES		X	
12	PROVEEDORES NACIONALES ENTREGAN SUS PRODUCTOS DESDE PUNTO DE VTA		X	
13	EL CLIENTE PREFIERE FORMA DE PAGO A CRÉDITO LO QUE PUEDE GENERAR CUENTAS INCOBRABLES	X		
14	LOS CLIENTES REQUIEREN PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS, EMPRESA NO CUMPLE SIEMPRE	X		
15	LA COMPETENCIA POSEE MAYOR POSICIONAMIENTO QUE LA EMPRESA		X	
16	LOS CLIENTES POTENCIALES REQUIEREN DE UN STOCK CONSIDERABLE AL SELECCIONAR LOS PROVEEDORES DE LO CUAL FIBROMADERAS CARECE.	X		
17	EL OLIGOPOLIO QUE EXISTE EJERCE PODER EN EL MERCADO LIMITANDO LA ENTRADA DE OTRAS INDUSTRIAS		X	
18	PRODUCTOS SUSTITUTOS GENERA DISMINUCIÓN DE VTAS POR ACCESIBILIDAD EN PRECIO.			X

Elaborado por: Autora

Tabla 55: Matriz Impacto Oportunidades

Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Y MAYORES VENTAS POR LAS IMPORTACIONES CON RECARGAS ARANCELARIAS		X	
2	EL INCREMENTO DEL PIB MEJORA LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA OBTENIENDO MAYORES INGRESOS		X	
3	ESTABILIDAD LABORAL Y EDUCACIÓN TRIBUTARIA		X	
4	LA DISMINUCIÓN DE LA POBREZA GENERA MAS DEMANDA, EFECTUANDO MAS	X		
5	CONSTRUCCION.	X		
6	LA TECNOLOGÍA PERMITE LA INNOVACIÓN DE MAQUINARIAS EN EL MERCADO PARA MEJOR ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		X	
7	LA ROBÓTICA REDUCE LOS COSTES Y AUMENTA LA CALIDAD DEL PRODUCTO		X	
8	LA MASIFICACIÓN EN EL USO DE LA INTERNET EXPANDE EL MERCADO		X	
9	E-COMMERCE INCREMENTA LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA DIRECTA E INTERACTIVA DE PRODUCTOS A LOS CLIENTES	X		
10	EMPRESARIAL		X	
11	LOS PROVEEDORES BUSCAN GENERAR CONFIANZA PORQUE LLEVAN POCO TIEMPO DE RELACIONES COMERCIALES CON LA EMPRESA	X		
12	LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD DE LOS PROVEEDORES GARANTIZA LA BUENA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	X		
13	LOS PROVEEDORES DESEAN MANTENER UNA CARTERA LIMPIA DE CLIENTES		X	
14	EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE PEDIDOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES NACIONALES EN MENOS DE UNA SEMANA	X		
15	LOS PROVEEDORES NACIONALES BRINDAN CRÉDITO TOMANDO EN CUENTA FACTORES QUE LA EMPRESA CUMPLE EXITOSAMENTE	X		
16	EXISTE UNA DEMANDA ALTA DE TABLEROS Y PUERTAS EN EL MERCADO	X		
17	LA FRECUENCIA DE LA DEMANDA ES ALTA A LO LARGO DE TODO EL AÑO	X		
18	LAS EXPECTATIVAS QUE EL CLIENTE MANTIENE SON ACORDES A LO QUE LA EMPRESA OFRECE		X	
19	EL CLIENTE SATISFACE SUS NECESIDADES CON LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA OFRECE		X	
20	LOS CLIENTES AFIRMAN QUE LOS PRECIOS BAJOS TIENEN UN BUEN NIVEL DE ACEPTACIÓN		X	
21	EL CLIENTE REQUIERE UNA BUENA ATENCIÓN LO CUAL LA EMPRESA SATISFACE PARA MANTENER FIDELIDAD		X	
22	LA DEMANDA DE TABLEROS Y PUERTAS DE LOS CLIENTES POTENCIALES ES ALTA, TENIENDO UNA FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN QUINCENAL	X		
23	LOS CONSTRUCTORES Y ARTESANOS QUE ELABORAN MUEBLES COMPRAN A TRAVÉS DE DISTRIBUIDORES		X	
24	EL CLIENTE ES EXIGENTE CON LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PRODUCTO DEMANDADO	X		
25	LOS CLIENTES POTENCIALES ESTÁN DISPUESTOS A INCREMENTAR SU CARTERA DE PROVEEDORES	X		
26	MANTENER BUENAS RELACIONES CON LA COMPETENCIA AYUDA A INTRODUCIR EN EL MERCADO NUESTRO PRODUCTO Y SERVICIO		X	
27	LA ALTA INVERSIÓN QUE REPRESENTA TENER UN NEGOCIO DE ESTA ÍNDOLE DISMINUYE LA SATURACIÓN DEL MISMO	X		
28	LA LIMITACIÓN DEL USO QUE BRINDAN LOS SUSTITUTOS AYUDA A DEMOSTRAR LA CALIDAD Y EL MAYOR USO QUE SE LE DA AL TABLERO DE MDF CON CHAPA DE MADERA (DECORATIVO)			X
29	EL ACCESO LIBRE A NUEVA TECNOLOGÍA, AUMENTA EL NÚMERO DE COMPETIDORES.		X	

Elaborado por: Autora

2.3.1.3 MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA

Tabla 56: Matriz de Evaluación Interna

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
1	EL CAPITAL DE TRABAJO ES CONSIDERABLE PARA OPERAR	x			0,05	5			0,25
2	CUENTA CON 2 NUEVAS MAQUINAS QUE AYUDAN A MEJORAR EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN	x			0,05	5			0,25
3	OFRECE PRODUCTOS DE CALIDAD CUMPLIENDO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	x			0,05	5			0,25
4	PERSONAL CAPACITADO (ÁREA VTAS) QUE POSEE GRAN CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y SU GIRO		x		0,05		3		0,15
5	CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO POSITIVO DE LA EMPRESA		x		0,05		3		0,15
6	PRECIOS BAJOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA, LO QUE AYUDA A CAPTAR MÁS CLIENTES	x			0,05	5			0,25
Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO				IMPACTO			
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
1	NO CONTAR CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DETERMINADA	x			0,05	5			0,25
2	NO TENER UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PONE EN DESVENTAJA LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	x			0,06	5			0,3
3	EL CRÉDITO OTORGADO A LOS CLIENTES ES DEMASIADO LARGO YA QUE NO EXISTE UNA BUENA ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.		x		0,05		3		0,15
4	PROBLEMAS DE LIQUIDEZ YA QUE NO EXISTE COBRO INMEDIATO A LOS CLIENTES.		x		0,04		3		0,12
5	NO POSEE UNA PROGRAMACIÓN FINANCIERA	x			0,05	5			0,25
6	NO DISPONER DE UN STOCK DE MATERIA PRIMA POR LOS ALTOS COSTOS DE LAS IMPORTACIONES.		x		0,05		3		0,15
7	NO SATISFACE LA DEMANDA SOLICITADA REDUCIENDO PRODUCCIÓN POR LA FALTA DE MP A TIEMPO.		x		0,05		3		0,15
8	NO MANEJAR MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN ELECTRÓNICA QUE AYUDEN INCREMENTAR LAS VENTAS.		x		0,05		3		0,15
9	NO DISPONER DE MAQUINARIA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA.		x		0,05		3		0,15
10	NO CUENTA CON UN PLAN DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA.	x			0,05	5			0,25
11	ESCAZA CAPACITACIÓN FORMAL PARA LOS EMPLEADOS DE PLANTA.		x		0,05		3		0,15
12	NO BRINDA SERVICIOS QUE MEJOREN EL AMBIENTE LABORAL.			x	0,04			1	0,04
13	NO CUENTAN CON UN LOCAL DE VENTAS DIRECTAS, SE MANEJAN DIRECTAMENTE CON LA FÁBRICA.		x		0,06		3		0,18
14	NO ATENDER EL SECTOR DE LAS FRESAS, PODRÍA ELIMINAR TOTALMENTE LAS VENTAS DE LAS MISMAS			x	0,05			1	0,05
					1				3,64

Elaborado por: Autora

Tabla 57: Matriz de Evaluación Externa 1

Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
1	INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Y MAYORES VENTAS POR LAS IMPORTACIONES CON RECARGAS ARANCELARIAS		x		0,01		3		0,03
2	EL INCREMENTO DEL PIB MEJORA LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA OBTENIENDO MAYORES INGRESOS		x		0,02		3		0,06
3	ESTABILIDAD LABORAL Y EDUCACIÓN TRIBUTARIA		x		0,01		3		0,03
4	LA DISMINUCIÓN DE LA POBREZA GENERA MAS DEMANDA, EFECTUANDO MAS VENTAS	x			0,02	5			0,1
5	CONSTRUCCION.	x			0,03	5			0,15
6	LA TECNOLOGÍA PERMITE LA INNOVACIÓN DE MAQUINARIAS EN EL MERCADO PARA MEJOR ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		x		0,02		3		0,06
7	LA ROBÓTICA REDUCE LOS COSTES Y AUMENTA LA CALIDAD DEL PRODUCTO		x		0,02		3		0,06
8	LA MASIFICACIÓN EN EL USO DE LA INTERNET EXPANDE EL MERCADO		x		0,02		3		0,06
9	E-COMMERCE INCREMENTA LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA DIRECTA E INTERACTIVA DE PRODUCTOS A LOS CLIENTES	x			0,02	5			0,1
10	CONOCIMIENTO DE NORMAS-LEYES AMBIENTALES MEJORAN IMAGEN EMPRESARIAL		x		0,01		3		0,03
11	LOS PROVEEDORES BUSCAN GENERAR CONFIANZA PORQUE LLEVAN POCO TIEMPO DE RELACIONES COMERCIALES CON LA EMPRESA	x			0,03	5			0,15
12	LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD DE LOS PROVEEDORES GARANTIZA LA BUENA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	x			0,03	5			0,15
13	LOS PROVEEDORES DESEAN MANTENER UNA CARTERA LIMPIA DE CLIENTES		x		0,01		3		0,03
14	EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE PEDIDOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES NACIONALES EN MENOS DE UNA SEMANA	x			0,03	5			0,15
15	LOS PROVEEDORES NACIONALES BRINDAN CRÉDITO TOMANDO EN CUENTA FACTORES QUE LA EMPRESA CUMPLE EXITOSAMENTE	x			0,03	5			0,15
16	EXISTE UNA DEMANDA ALTA DE TABLEROS Y PUERTAS EN EL MERCADO	x			0,03	5			0,15
17	LA FRECUENCIA DE LA DEMANDA ES ALTA A LO LARGO DE TODO EL AÑO	x			0,02	5			0,1
18	LAS EXPECTATIVAS QUE EL CLIENTE MANTIENE SON ACORDES A LO QUE LA EMPRESA OFRECE		x		0,03		3		0,09
19	EL CLIENTE SATISFACE SUS NECESIDADES CON LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA OFRECE		x		0,01		3		0,03
20	LOS CLIENTES AFRMAN QUE LOS PRECIOS BAJOS TIENEN UN BUEN NIVEL DE ACEPTACIÓN		x		0,02		3		0,06
21	EL CLIENTE REQUIERE UNA BUENA ATENCIÓN LO CUAL LA EMPRESA SATISFACE PARA MANTENER FIDELIDAD		x		0,02		3		0,06
22	LA DEMANDA DE TABLEROS Y PUERTAS DE LOS CLIENTES POTENCIALES ES ALTA, TENIENDO UNA FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN QUINCENAL	x			0,02	5			0,1
23	LOS CONSTRUCTORES Y ARTESANOS QUE ELABORAN MUEBLES COMPRAN A TRAVÉS DE DISTRIBUIDORES		x		0,03		3		0,09
24	EL CLIENTE ES EXIGENTE CON LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PRODUCTO DEMANDADO	x			0,01	5			0,05
25	LOS CLIENTES POTENCIALES ESTÁN DISPUESTOS A INCREMENTAR SU CARTERA DE PROVEEDORES	x			0,02	5			0,1
26	MANTENER BUENAS RELACIONES CON LA COMPETENCIA AYUDA A INTRODUCIR EN EL MERCADO NUESTRO PRODUCTO Y SERVICIO		x		0,02		3		0,06
27	LA ALTA INVERSIÓN QUE REPRESENTA TENER UN NEGOCIO DE ESTA ÍNDOLE DISMINUYE LA SATURACIÓN DEL MISMO	x			0,03	5			0,15
28	LA LIMITACIÓN DEL USO QUE BRINDAN LOS SUSTITUTOS AYUDA A DEMOSTRAR LA CALIDAD Y EL MAYOR USO QUE SE LE DA AL TABLERO DE MDF CON CHAPA DE MADERA (DECORATIVO)			x	0,03			1	0,03
29	EL ACCESO LIBRE A NUEVA TECNOLOGÍA, AUMENTA EL NÚMERO DE COMPETIDORES		x		0,02		3		0,06

Elaborado por: Autora

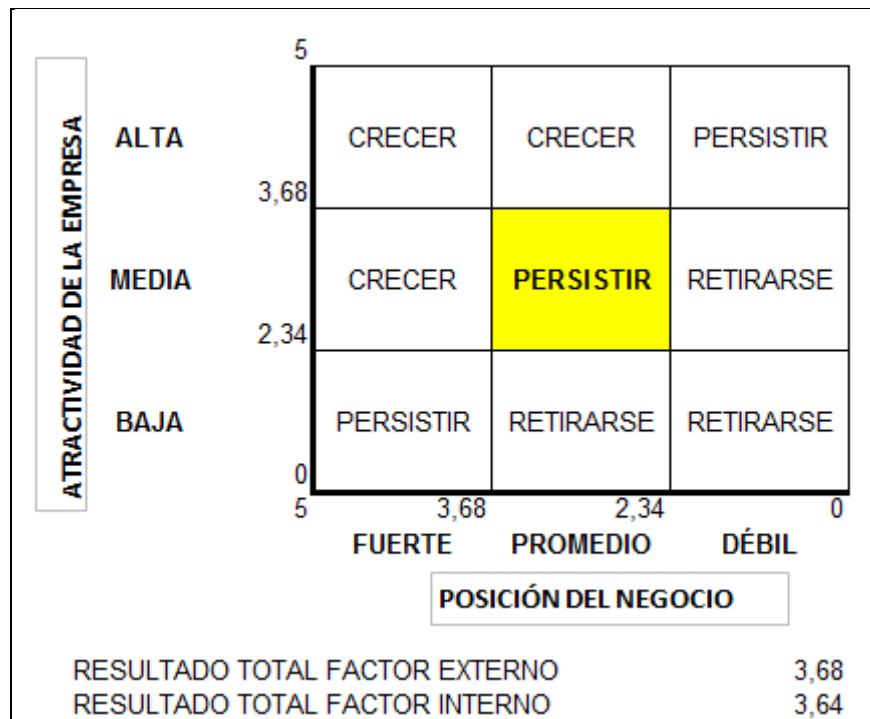
Tabla 58: Matriz de Evaluación Externa 2

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
1	AUMENTO SOSTENIDO Y GENERALIZADO DE PRECIOS INCREMENTA COSTOS DE PRODUCCIÓN Y MERMA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA		X		0,02		3		0,06
2	AL INCREMENTARSE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA LIMITAN LOS CRÉDITOS Y DISMINUYE LA INVERSIÓN, LIMITANDO EL FINANCIAMIENTO			X	0,02			1	0,02
3	ALTOS GASTOS DE FINANCIAMIENTO EN PRÉSTAMOS BANCARIOS IMPIDE ACCEDER FÁCILMENTE AL CRÉDITO		X		0,01		3		0,03
4	POLÍTICA INTERNACIONAL NEGATIVA BLOQUEA RELACIONES COMERCIALES		X		0,01		3		0,03
5	LAS POLÍTICAS ARANCELARIAS Y LA PROHIBICIÓN DE LAS IMPORTACIONES AUMENTAN LOS PRECIOS DISMINUYENDO LAS VENTAS.	X			0,02	5			0,1
6	LA INESTABILIDAD POLÍTICA INFLUENCIA NEGATIVAMENTE EN LAS NECESIDADES SOCIALES			X	0,01			1	0,01
7	AUMENTO DE RIESGO PAÍS, GENERA INCERTIDUMBRE Y LIMITA LA INVERSIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.		X		0,02		3		0,06
8	LA PÉRDIDA DE EMPLEOS, REDUCE POTENCIALES MERCADOS DISMINUYENDO LA MANO DE OBRA CALIFICADA POR LA MIGRACIÓN			X	0,02			1	0,02
9	AUMENTO DEL NIVEL DE CALENTAMIENTO GENERA ESCASEZ DE MATERIA PRIMA	X			0,03	5			0,15
10	LOS PROVEEDORES PREFIEREN PAGOS EN EFECTIVO		X		0,03		3		0,09
11	NO EXISTE DESCUENTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES		X		0,02		3		0,06
12	VTA		X		0,02		3		0,06
13	EL CLIENTE PREFIERE FORMA DE PAGO A CRÉDITO LO QUE PUEDE GENERAR CUENTAS INCOBRABLES	X			0,02	5			0,1
14	LOS CLIENTES REQUIEREN PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS, EMPRESA NO CUMPLE SIEMPRE	X			0,03	5			0,15
15	LA COMPETENCIA POSEE MAYOR POSICIONAMIENTO QUE LA EMPRESA		X		0,02		3		0,06
16	LOS CLIENTES POTENCIALES REQUIEREN DE UN STOCK CONSIDERABLE AL SELECCIONAR LOS PROVEEDORES DE LO CUAL FIBROMADERAS CARECE.	X			0,03	5			0,15
17	EL OLIGOPOLIO QUE EXISTE EJERCE PODER EN EL MERCADO LIMITANDO LA ENTRADA DE OTRAS INDUSTRIAS		X		0,02		3		0,06
18	PRODUCTOS SUSTITUTOS GENERA DISMINUCIÓN DE VTAS POR ACCESIBILIDAD EN PRECIO.			X	0,03			1	0,03
					1				3,68

Elaborado por: Autora

2.3.1.4 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Gráfico 51: General Electric



Elaborado por: Autora

2.3.1.5 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Tabla 59: Matriz de Potencialidad

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> OPORTUNIDADES ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>		MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"																													
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	TOTAL
F1	EL CAPITAL DE TRABAJO ES CONSIDERABLE PARA OPERAR	3	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	45	
F2	CUENTA CON 2 NUEVAS MAQUINAS QUE AYUDAN A MEJORAR EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	
F3	OFRECE PRODUCTOS DE CALIDAD CUMPLIENDO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	5	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	51	
F4	PERSONAL CAPACITADO (ÁREA VTAS) QUE POSEE GRAN CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y SU GIRO	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	39	
F5	CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO POSITIVO DE LA EMPRESA	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	41	
F6	PRECIOS BAJOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA, LO QUE AYUDA A CAPTAR MÁS CLIENTES	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	1	3	3	1	3	1	1	1	1	47	
TOTAL		10	6	8	8	12	6	8	14	14	8	6	12	8	6	6	8	6	12	10	10	10	14	12	8	10	8	6	6	8	260

Elaborado por: Autora

2.3.1.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Tabla 60: Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DA"																																																					
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A S	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	TOTAL																																
			AUMENTO SOSTENIDO Y GENERALIZADO DE PRECIOS INCREMENTA COSTOS DE PRODUCCIÓN Y MERMAS CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA			AL INCREMENTARSE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA LIMITAN LOS CRÉDITOS Y DISMINUYE LA INVERSIÓN, LIMITANDO EL FINANCIAMIENTO			ALTOS GASTOS DE FINANCIAMIENTO EN PRÉSTAMOS BANCARIOS IMPIDE ACCEDER FÁCILMENTE AL CRÉDITO			POLÍTICA INTERNACIONAL NEGATIVA BLOQUEA RELACIONES COMERCIALES			LAS POLÍTICAS ARANCELARIAS Y LA PROHIBICIÓN DE LAS IMPORTACIONES AUMENTAN LOS PRECIOS DISMINUYENDO LAS VENTAS.			LA INESTABILIDAD POLÍTICA INFLUENCIA NEGATIVAMENTE EN LAS NECESIDADES SOCIALES				AUMENTO DE RIESGO PAÍS, GENERA INCERTIDUMBRE Y LIMITA LA INVERSIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.			LA FÉRMIDA DE EMPLEOS, REDUCE POTENCIALES MERCADOS DISMINUYENDO LA MANO DE OBRA CALIFICADA POR LA MIGRACIÓN			AUMENTO DEL NIVEL DE CALENTAMIENTO GENERA ESCASEZ DE MATERIA PRIMA			LOS PROVEEDORES PREFIEREN PAGOS EFECTIVO			NO EXISTE DESCUENTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES			PROVEEDORES NACIONALES ENTREGAN SUS PRODUCTOS DESDE PUNTO DE VISTA			EL CLIENTE PREFIERE FORMA DE PAGO A CRÉDITO LO QUE PUEDE GENERAR CUENTAS INCOBRABLES			LOS CLIENTES REQUIEREN PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS, EMPRESA NO CUMPLE SIEMPRE			LA COMPETENCIA POSEE MAYOR POSICIONAMIENTO QUE LA EMPRESA			LOS CLIENTES POTENCIALES REQUIEREN DE UN STOCK CONSIDERABLE AL SELECCIONAR LOS PROVEEDORES DE LO CUAL FIBROMADERAS CARECE			EL DUGOPOLLO QUE EXISTE EJERCE PODER EN EL MERCADO LIMITANDO LA ENTRADA DE OTRAS INDUSTRIAS	
	DEBILIDADES																																																				
D1	NO CONTAR CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DETERMINADA.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	3	3	3	1	30																																
D2	NO TENER UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PONE EN DESVENTAJA LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	36																																
D3	EL CRÉDITO OTORGADO A LOS CLIENTES ES DEMASIADO LARGO YA QUE NO EXISTE UNA BUENA ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	5	1	1	5	1	1	1	32																																
D4	LAS IMPORTACIONES SE CANCELAN EN EFECTIVO TENIENDO PROBLEMAS DE LIQUEZ YA QUE NO EXISTE COBRO INMEDIATO A LOS CLIENTES.	1	1	1	3	5	1	3	1	1	5	3	1	3	3	1	3	1	1	1	38																																
D5	NO POSEE UNA PROGRAMACIÓN FINANCIERA	3	5	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	36																																
D6	NO DISPONER DE UN STOCK DE MATERIA PRIMA POR LOS ALTOS COSTOS DE LAS IMPORTACIONES.	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	5	1	5	1	3	38																																
D7	NO SATISFACE LA DEMANDA SOLICITADA REDUCIENDO PRODUCCIÓN POR LA FALTA DE MP A TIEMPO.	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	3	3	1	32																																
D8	NO DISPONER DE MAQUINARIA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA.	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	1	3	1	1	30																																
D9	NO MANEJAR MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN ELECTRÓNICA QUE AYUDEN INCREMENTAR LAS VENTAS.	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	24																																
D10	NO CUENTA CON UN PLAN DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	22																																
D11	ESCAZA CAPACITACIÓN FORMAL PARA LOS EMPLEADOS DE PLANTA.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	22																																
D12	NO BRINDA SERVICIOS QUE MEJOREN EL AMBIENTE LABORAL.	1	1	1	1	1	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24																																
D13	NO CUENTAN CON UN LOCAL DE VENTAS DIRECTAS, SE MANEJAN DIRECTAMENTE CON LA FÁBRICA.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	24																																
D14	NO ATENDER EL SECTOR DE LAS FRESAS, PODRÍA ELIMINAR TOTALMENTE LAS VENTAS DE LAS MISMAS	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	22																																
	TOTAL	16	18	20	18	28	18	16	22	22	28	20	20	26	38	22	38	24	16	410																																	

Elaborado por: Autora

2.3.1.7 MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA

Tabla 61: Matriz de Síntesis Estratégica 1

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		Oportunidad	Impacto	Amenaza	Impacto
ANÁLISIS EXTERNO	O1	INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Y MAYORES VENTAS POR LAS IMPORTACIONES CON RECARGAS ARANCELARIAS	A8	LA PÉRDIDA DE EMPLEOS, REDUCE POTENCIALES MERCADOS DISMINUYENDO LA MANO DE OBRA CALIFICADA POR LA MIGRACIÓN	
	O5	LAS REMESAS AUMENTAN Y SON CASI SIEMPRE DESTINADAS A LA CONSTRUCCIÓN.	A10	LOS PROVEEDORES PREFIEREN PAGOS EN EFECTIVO	
	O8	LA MASIFICACIÓN EN EL USO DE LA INTERNET EXPANDE EL MERCADO	A11	NO EXISTE DESCUENTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES	
	O9	E-COMMERCE INCREMENTA LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA DIRECTA E INTERACTIVA DE PRODUCTOS A LOS CLIENTES	A13	EL CLIENTE PREFIERE FORMA DE PAGO A CRÉDITO LO QUE PUEDE GENERAR CUENTAS INCOBRABLES	
	O12	LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD DE LOS PROVEEDORES GARANTIZA LA BUENA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	A14	LOS CLIENTES REQUIEREN PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS, EMPRESA NO CUMPLE SIEMPRE	
	O18	LAS EXPECTATIVAS QUE EL CLIENTE MANTIENE SON ACORDES A LO QUE LA EMPRESA OFRECE	A15	LA COMPETENCIA POSEE MAYOR POSICIONAMIENTO QUE LA EMPRESA	
	O19	EL CLIENTE SATISFACE SUS NECESIDADES CON LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA OFRECE	A16	LOS CLIENTES POTENCIALES REQUIEREN DE UN STOCK CONSIDERABLE AL SELECCIONAR LOS PROVEEDORES DE LO CUAL FIBROMADERAS CARECE.	
	O20	LOS CLIENTES AFIRMAN QUE LOS PRECIOS BAJOS TIENEN UN BUEN NIVEL DE ACEPTACIÓN	A17	EL OLIGOPOLIO QUE EXISTE EJERCE PODER EN EL MERCADO LIMITANDO LA ENTRADA DE OTRAS INDUSTRIAS	
	O21	EL CLIENTE REQUIERE UNA BUENA ATENCIÓN LO CUAL LA EMPRESA SATISFACE PARA MANTENER FIDELIDAD			
	O22	LA DEMANDA DE TABLEROS Y PUERTAS DE LOS CLIENTES POTENCIALES ES ALTA, TENIENDO UNA FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN QUINCENAL			
ANÁLISIS INTERNO	O23	LOS CONSTRUCTORES Y ARTESANOS QUE ELABORAN MUEBLES COMPRAN A TRAVÉS DE DISTRIBUIDORES			
	O25	LOS CLIENTES POTENCIALES ESTÁN DISPUESTOS A INCREMENTAR SU CARTERA DE PROVEEDORES			
		FO		FA	
F1	EL CAPITAL DE TRABAJO ES CONSIDERABLE PARA OPERAR	1	(F1-O22-O25-O9) Implementar el e-commerce entre empresa-proveedor, empresa-cliente para captar aquella demanda que presentan los tableros y las puertas con el fin de generar mayores ventas.		
F3	OFRECE PRODUCTOS DE CALIDAD CUMPLIENDO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	2	(F3 - O12-O18) Obtener certificación ISO 9001 garantizando la calidad de los productos y cumpliendo las expectativas del cliente. Difundir en los clientes una imagen de credibilidad a través de un personal capacitado y proveedores de calidad.		
F4	PERSONAL CAPACITADO (ÁREA VTAS) QUE POSEE GRAN CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y SU GIRO			4	(F4-A13) Establecer políticas de crédito que ayuden a mejorar la gestión de cobro por parte de la empresa hacia los clientes con el fin de evitar valores altos en la cartera de crédito.
F5	CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO POSITIVO DE LA EMPRESA				
F6	PRECIOS BAJOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA, LO QUE AYUDA A CAPTAR MÁS CLIENTES	3	(F6-O8) Implementar e invertir en una página Web que muestre información de la empresa, productos y los precios competitivos que posee para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.	5	(F6-A17) Dar a conocer la empresa y sus productos en el mercado a través de medios de comunicación. Contratar vendedores que visiten a las empresas del sector de la construcción dando información y realizando pre-ventas.

Elaborado por: Autora



Tabla 62: Matriz de Síntesis Estratégica 2

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Y MAYORES VENTAS POR LAS IMPORTACIONES CON RECARGAS ARANCELARIAS	A5 LAS POLÍTICAS ARANCELARIAS Y LA PROHIBICIÓN DE LAS IMPORTACIONES AUMENTAN LOS PRECIOS DISMINUYENDO LAS VENTAS.
		O5 LAS REMESAS AUMENTAN Y SON CASI SIEMPRE DESTINADAS A LA CONSTRUCCIÓN.	A10 LOS PROVEEDORES PREFIEREN PAGOS EN EFECTIVO
		O6 LA TECNOLOGÍA PERMITE LA INNOVACIÓN DE MAQUINARIAS EN EL MERCADO PARA MEJOR ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	A13 EL CLIENTE PREFIERE FORMA DE PAGO A CRÉDITO LO QUE PUEDE GENERAR CUENTAS INCOBRABLES
		O9 E-COMMERCE INCREMENTA LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA DIRECTA E INTERACTIVA DE PRODUCTOS A LOS CLIENTES.	A14 LOS CLIENTES REQUIEREN PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS, EMPRESA NO CUMPLE SIEMPRE
		O11 LOS PROVEEDORES BUSCAN GENERAR CONFIANZA PORQUE LLEVAN POCO TIEMPO DE RELACIONES COMERCIALES CON LA EMPRESA	A16 LOS CLIENTES POTENCIALES REQUIEREN DE UN STOCK CONSIDERABLE AL SELECCIONAR LOS PROVEEDORES DE LO CUAL FIBROMADERAS CARECE.
		O18 LAS EXPECTATIVAS QUE EL CLIENTE MANTIENE SON ACORDES A LO QUE LA EMPRESA OFRECE	A17 EL OLIGOPOLIO QUE EXISTE EJERCE PODER EN EL MERCADO LIMITANDO LA ENTRADA DE OTRAS INDUSTRIAS
		O19 EL CLIENTE SATISFACE SUS NECESIDADES CON LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA OFRECE	
		O21 EL CLIENTE REQUIERE UNA BUENA ATENCIÓN LO CUAL LA EMPRESA SATISFACE PARA MANTENER FIDELIDAD	
		O22 LA DEMANDA DE TABLEROS Y PUERTAS DE LOS CLIENTES POTENCIALES ES ALTA, TENIENDO UNA FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN QUINCENAL.	
		O23 LOS CONSTRUCTORES Y ARTESANOS QUE ELABORAN MUEBLES COMPRAN A TRAVÉS DE DISTRIBUIDORES	
		O25 LOS CLIENTES POTENCIALES ESTÁN DISPUESTOS A INCREMENTAR SU CARTERA DE PROVEEDORES	
		DEBILIDADES	DA
		DO	
		D1 NO CONTAR CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DETERMINADA	(D1-A17) Implementar y definir estructura organizacional
		D2 NO TENER UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PONE EN DESVENTAJA LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	(D2 - A12-A14-A16) Crear un manual de procedimientos que regularice la capacidad administrativa, productiva y comercializadora de la empresa.
		D3 EL CRÉDITO OTORGADO A LOS CLIENTES ES DEMASIADO LARGO YA QUE NO EXISTE UNA BUENA ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR. LAS IMPORTACIONES SE CANCELAN EN EFECTIVO	(D3 - A10) Establecer indicadores del manejo de cartera.
		D4 TENIENDO PROBLEMAS DE LIQUIDEZ YA QUE NO EXISTE COBRO INMEDIATO A LOS CLIENTES.	(D4 - A5) Conformar un grupo de industriales que aboguen por los altos aranceles teniendo reuniones con el gobierno para establecer acuerdos que no sean tan perjudiciales.
		D5 NO POSEE UNA PROGRAMACIÓN FINANCIERA	(D5 - O6) Implementar un sistema adecuado de programación financiera para formular presupuestos que ayuden a conocer la factibilidad de adquirir nueva maquinaria y/o tecnología.
		D6 NO DISPONER DE UN STOCK DE MATERIA PRIMA POR LOS ALTOS COSTOS DE LAS IMPORTACIONES.	(D6-A18) Establecer negociaciones con los proveedores nacionales para adquirir más materia prima y se pueda tener un stock considerable de producción nacional.
		D7 NO SATISFACE LA DEMANDA SOLICITADA REDUCIENDO PRODUCCIÓN POR LA FALTA DE MP A TIEMPO.	(D7 - A6) Establecer negociación con los proveedores internacionales para disminuir los costos de adquisición, de tal forma compense con los aranceles establecidos por el gobierno y el costo del producto no se incremente.
		D8 NO DISPONER DE MAQUINARIA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA.	(D8 -A10) Capacitar al personal operario para que maneje la maquinaria de la empresa correctamente para evitar gastos de mantenimiento y adquisición de maquinaria nueva.
		D9 NO MANEJAR MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN ELECTRÓNICA QUE AYUDEN INCREMENTAR LAS VENTAS.	(D9-O9) Crear una base de datos de los clientes CRM, en los que se conozca principalmente la direcciones electrónicas para envíos y transacciones comerciales reduciendo tiempo y recursos.
		D10 NO CUENTA CON UN PLAN DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA.	(D13 - O22) Tener una evaluación semestral del mantenimiento de la maquinaria, además de la creación de un plan de mantenimiento que contribuya a incrementar la producción
		D13 NO CUENTAN CON UN LOCAL DE VENTAS DIRECTAS, SE MANEJAN DIRECTAMENTE CON LA FÁBRICA.	(D13-O21) Abrir puntos de venta en zonas calientes (ptos estratégicos) que sean más accesibles a los clientes y de esta manera evitar costos de fletes.

Elaborado por: Autora

CAPITULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico permite a la empresa definir la misión, la visión, fijar las metas y los objetivos, además de definir las acciones que deberá ejecutar la organización para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para poder establecer una definición adecuada del negocio, de la empresa FIBROMADERAS CÍA LTDA, es fundamental plantearse las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es nuestro negocio?
- ❖ ¿Cuál será nuestro negocio a futuro?
- ❖ ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Con las pautas anteriores se establecerá la siguiente definición del negocio:

Definición del negocio de “FIBROMADERAS” Cía. Ltda.

Empresa que se dedica a la producción, comercialización de fibras de madera (enchapado), fresas y puertas, además de prestar servicios de enchape con la finalidad de satisfacer las necesidades del sector maderero y la construcción.

Fuente: Empresa
Elaborado por: Autor

3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es el marco de referencia dentro del cual la empresa examina el camino para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.

La empresa carece de una filosofía corporativa definida, por lo que de acuerdo al estudio realizado en conjunto con la organización se ha logrado establecer lo siguiente:

3.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Esta matriz permite elaborar principios y valores que regirán el desempeño de la empresa y su personal en el desarrollo de sus actividades.

Los valores y principios que la empresa posee han sido determinados de acuerdo al comportamiento tanto de los empleados como de los administrativos.

3.2.2.1 PRINCIPIOS

FIBROMADERAS Cía. Ltda., no cuenta con principios definidos, sin embargo en el día a día del ejercicio empresarial, se desarrolla una práctica empresarial sana y responsable, por lo que intrínsecamente se ha podido enumerar los siguientes principios básicos:

Tabla 63: Matriz Axiológica-Principios

CHECK	SITUACION	PRINCIPIOS	APLICACIÓN
x	EXISTENTES	INTEGRIDAD	Respetando las leyes y no utilizando los medios ilícitos para conseguir los objetivos, además de priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual.
		TRABAJO EN EQUIPO	Colaboración y apoyo en la ejecución de procesos.
		ENFOQUE AL CLIENTE	Buscando la satisfacción del cliente.
x	FALTANTES	PUNTUALIDAD	En la entrega de servicios y productos mejorando la atención al cliente.
		COMPROMISO	Manteniendo lealtad con la organización, es decir con el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Fuente: Empresa
Elaborado por: Autor

3.2.2.2 VALORES

FIBROMADERAS Cía. Ltda., al igual que los principios, no posee valores descritos de manera específica, pero que se practican en el día a día de sus operaciones, estos son:

Tabla 64: Matriz Axiológica de Valores

CHECK	SITUACION	FACTOR	VALORES	APLICACIÓN
x	EXISTENTES	PERCEPCION	HONRADEZ	Por la transparencia de sus acciones buscando confianza entre socios y clientes.
			DISCIPLINA	Disciplina laboral buscando siempre el bienestar y evitando el incumplimiento de las normas de la empresa.
			RESPONSABILIDAD	Manifestada en los pagos a los proveedores y empleados.
			RESPECTO	Demostrada en el trato diario entre todas las personas que forman parte de la organización y en el trabajo que desempeña cada persona.
x	FALTANTES	GESTION DE CALIDAD	MOTIVACIÓN	Incentivos, charlas que direccionen a la superación laboral y personal buscando mejorar el ambiente laboral.
			EFICIENCIA	Gestión orientada a logros y resultados organizacionales en la entrega de los pedidos a tiempo a los clientes.
			CALIDAD	Orientado a la producción de calidad con supervisión y control exhaustivo.

Fuente: Empresa

Elaborado por: Autor

3.3 MISIÓN

La misión de una empresa es la declaración escrita del propósito de la organización.

Tabla 65: Matriz Misión

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE	PARÁMETROS	DEFINICIÓN	MISIÓN INSTITUCIONAL
INTERNA	NATURALEZA DEL NEGOCIO	Finalidad de la Industria a la que pertenece	Industria maderera	<p style="text-align: center;"><u>MISIÓN</u></p> <p>Somos una empresa productora y comercializadora de tableros MDF con chapa de madera y puertas tamboreadas para el sector maderero y de la construcción, brindando productos de calidad a precios competitivos, orientados a satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.</p>
CLIENTE	RAZÓN PARA EXISTIR	Definición del negocio – Necesidad	Satisfacer la creciente demanda de la necesidad existente en la industria por asegurar la calidad en los servicios y productos entregados maximizando la satisfacción de los clientes actuales y potenciales.	
CLIENTE	MERCADO AL QUE SIRVE	Definición del negocio – Mercado	Producción, comercialización de fibras de madera (enchapado) y puertas, además de prestar servicios de enchape con la finalidad de satisfacer las necesidades del sector maderero y la construcción	
INTERNA	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	Definición del negocio - Ventajas Competitivas	Trabajar con materia prima de calidad obteniendo productos de calidad a través de un equipo humano seleccionado, contando con infraestructura física apropiada.	
FINANCIERO	POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO	Visión	LIDER / CERTIFICADA	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	PRINCIPIOS Y VALORES	Ambos / excluyente	ENFOQUE AL CLIENTE	
			CALIDAD	

Elaborado por: **Autora**

3.3.1 ADN MISIÓN

ADN se compone del código genético (misión) y del núcleo del contenido (texto de la misión). Así, se procede a desarrollar el ADN de la misión de FIBROMADERAS Cía. Ltda., de la siguiente manera:

1 Somos una empresa productora y comercializadora de tableros MDF con chapa de madera y puertas tamboreadas para el sector maderero y de la construcción, brindando productos de calidad a precios competitivos, orientados a satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes. 2

3

Tabla 66: ADN misión

<i>ADN MISIÓN</i>	<i>INDICADOR (KPI)</i>
1. Brindando productos de calidad	- Quejas
2. Precios competitivos	- Recompra
3. Orientados a satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.	- Posicionamiento

Fuente: Empresa
Elaborado por: Autor

3.4 VISIÓN

Es la forma como queremos ver a la empresa dentro de un período determinada, enfocándonos a un direccionamiento que la empresa debe desplazar y la energía que necesita para tal desplazamiento.

Tabla 67: Matriz Visión

FACTORES CLAVE	PARÁMETROS	DEFINICIÓN	VISIÓN INSTITUCIONAL
POSICIÓN EN EL MERCADO	Deseado, Realista	LIDER / CERTIFICADA	<p><u>VISIÓN 2020</u></p> <p>Ser una empresa competitiva con proyección internacional, dedicada a la producción, servicio y comercialización de tableros MDF con chapa decorativa y puertas tamboreadas, a nivel nacional de la industria maderera y construcción con un enfoque de calidad y preservación del medio ambiente.</p>
TIEMPO	Mediano y Largo Plazo	10 años	
ÁMBITO DEL MERCADO	Definición del negocio - Mercado	Producción, comercialización de fibras de madera (enchapado) y puertas, además de prestar servicios de enchape con la finalidad de satisfacer las necesidades del sector maderero y la construcción	
PRODUCTOS O SERVICIOS	Definición del negocio - Necesidad	Satisfacer la creciente demanda de la necesidad existente en la industria por asegurar la calidad en los servicios y productos entregados maximizando la satisfacción de los clientes actuales y potenciales.	
VALORES	Definidos	RESPONSABILIDAD	
		EFICIENCIA	
PRINCIPIOS	Definidos	ENFOQUE AL CLIENTE	

Fuente: Empresa
Elaborado por: Autor

3.4.1 ADN VISIÓN

ADN se compone del código genético (visión) y del núcleo del contenido (texto de la visión). Así, se procede a desarrollar el ADN de la visión de FIBROMADERAS Cía. Ltda., de la siguiente manera:

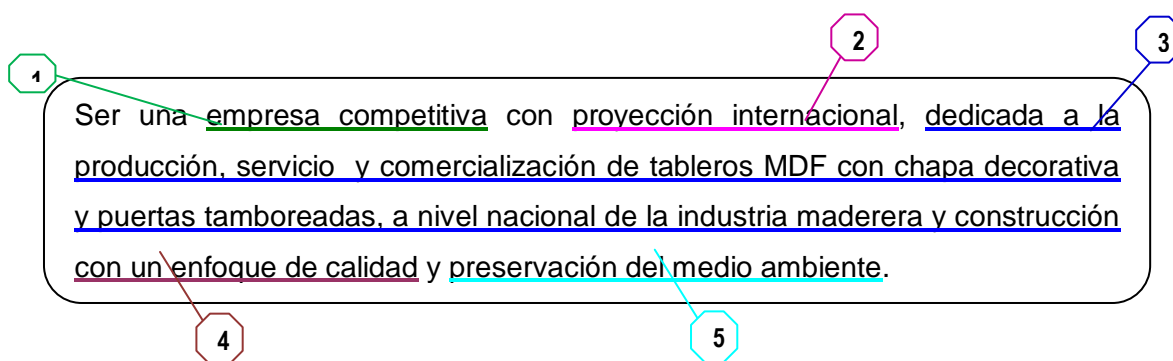


Tabla 68: ADN visión

ADN VISION	INDICADOR (KPI)
Ser una empresa competitiva	- Ventas
Con proyección internacional	- Exportaciones
Dedicada a la producción, servicio y comercialización de tableros MDF con chapa decorativa y puertas tamboreadas a nivel nacional de la industria maderera y construcción	- Participación
Con un enfoque de calidad	- Quejas
Preservación del medio ambiente.	- Reciclaje

Fuente: Empresa
Elaborado por: Autor

3.5 PROPUESTAS DE VALOR POR PERSPECTIVAS

Las propuestas de valor son objetivos implícitos de la empresa, los cuales son ofrecidos y entregados al cliente. Estos objetivos se determinan en base a varios actores o perspectivas organizacionales, y estos son:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Interno
- Crecimiento y Aprendizaje

3.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 69: Propuesta de Valor P. Financiera

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	EL CLIENTE PREFIERE FORMA DE PAGO A CRÉDITO LO QUE PUEDE GENERAR CUENTAS INCOBRABLES	Implementar un modelo de programación financiera
		EL CRÉDITO OTORGADO A LOS CLIENTES ES DEMASIADO LARGO YA QUE NO EXISTE UNA BUENA ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	
		LAS IMPORTACIONES SE CANCELAN EN EFECTIVO TENIENDO PROBLEMAS DE LIQUIDEZ YA QUE NO EXISTE COBRO INMEDIATO A LOS CLIENTES.	
		NO POSEE UNA PROGRAMACIÓN FINANCIERA	
	CRECIMIENTO	LA DEMANDA DE TABLEROS Y PUERTAS DE LOS CLIENTES POTENCIALES ES ALTA, TENIENDO UNA FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN QUINCENAL	Reducir costos
		LOS CLIENTES POTENCIALES ESTÁN DISPUESTOS A INCREMENTAR SU CARTERA DE PROVEEDORES	
	RENTABILIDAD	LAS REMESAS AUMENTAN Y SON CASI SIEMPRE DESTINADAS A LA CONSTRUCCION.	Ingresar al mercado internacional y obtener mayor participación en el mercado nacional
		OFRECE PRODUCTOS DE CALIDAD CUMPLIENDO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	
		EL CLIENTE SATISFACE SUS NECESIDADES CON LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA OFRECE	
	RENTABILIDAD	INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN Y MAYORES VENTAS POR LAS IMPORTACIONES CON RECARGAS	Ampliar la rentabilidad
EL CAPITAL DE TRABAJO ES CONSIDERABLE PARA OPERAR			

Elaborado por: Autora

3.5.2 PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla 70: Propuesta de Valor P. Clientes

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
CLIENTES	TIEMPO	LOS CLIENTES REQUIEREN PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS, EMPRESA NO CUMPLE SIEMPRE	Cumplir con las entregas de productos según las necesidades del cliente.
	SERVICIO	EL CLIENTE REQUIERE UNA BUENA ATENCIÓN LO CUAL LA EMPRESA SATISFACE PARA MANTENER FIDELIDAD LAS EXPECTATIVAS QUE EL CLIENTE MANTIENE SON ACORDES A LO QUE LA EMPRESA OFRECE	Brindar un buen servicio demostrando la calidad del mismo
	PRECIOS	LAS POLÍTICAS ARANCELARIAS Y LA PROHIBICIÓN DE LAS IMPORTACIONES AUMENTAN LOS PRECIOS DISMINUYENDO LAS VENTAS. PRECIOS BAJOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA, LO QUE AYUDA A CAPTAR MÁS CLIENTES LOS CLIENTES AFIRMAN QUE LOS PRECIOS BAJOS TIENEN UN BUEN NIVEL DE ACEPTACIÓN	Establecer política de precios diferenciados
	RELACIONES	LOS CONSTRUCTORES Y ARTESANOS QUE ELABORAN MUEBLES COMPRAN A TRAVÉS DE DISTRIBUIDORES LA COMPETENCIA POSEE MAYOR POSICIONAMIENTO QUE LA EMPRESA	Establecer relaciones con los clientes

Elaborado por: Autora

3.5.3 PERSPECTIVA PROCESOS-INTERNOS

Tabla 71: Propuesta de Valor P. Procesos Internos

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
PROCESOS-INTERNO	ENFOQUE CLIENTE	LA MAYOR PARTE DEL MERCADO DESCONOCE LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA	Difundir los productos y servicios que la empresa ofrece
	REDES DE COOPERACIÓN	LOS PROVEEDORES PREFIEREN PAGOS EN EFECTIVO NO EXISTE DESCUENTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES	Establecer relaciones con el proveedor a largo plazo
		LOS PROVEEDORES BUSCAN GENERAR CONFIANZA PORQUE LLEVAN POCO TIEMPO DE RELACIONES COMERCIALES CON LA EMPRESA	
		NO SATISFACE LA DEMANDA SOLICITADA REDUCIENDO PRODUCCIÓN POR LA FALTA DE MP A TIEMPO.	
		LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD DE LOS PROVEEDORES GARANTIZA LA BUENA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	Implementar Certificaciones de Calidad para los productos de la empresa
	OPERATIVO	NO CUENTA CON UN PLAN DE MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA.	Realizar mantenimiento de las máquinas
NO CUENTAN CON UN LOCAL DE VENTAS DIRECTAS, SE MANEJAN DIRECTAMENTE CON LA FÁBRICA.		Implementar locales de ventas	
LOS CLIENTES POTENCIALES REQUIEREN DE UN STOCK CONSIDERABLE AL SELECCIONAR LOS PROVEEDORES DE LO CUAL FIBROMADERAS CARECE. NO DISPONER DE UN STOCK DE MATERIA PRIMA POR LOS ALTOS COSTOS DE LAS IMPORTACIONES.		Mejorar la logística de compras	

Elaborado por: Autora

3.5.4 PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla 72: Propuesta de Valor P. Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVA	EJE	FODA	PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	LA PÉRDIDA DE EMPLEOS, REDUCE POTENCIALES MERCADOS DISMINUYENDO LA MANO DE OBRA CALIFICADA POR LA MIGRACIÓN	Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo
		PERSONAL CAPACITADO (ÁREA VTAS) QUE POSEE GRAN CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y SU GIRO	
	CULTURA ORGANIZACIONAL	NO CONTAR CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DETERMINADA	Definir la estructura organizacional de la empresa
		NO TENER UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PONE EN DESVENTAJA LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	Mejorar la cultura organizacional, mediante un modelo de Gestión Estratégica
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	LA TECNOLOGÍA PERMITE LA INNOVACIÓN DE MAQUINARIAS EN EL MERCADO PARA MEJOR ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Implementar tecnología de punta
		E-COMMERCE INCREMENTA LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE LA VENTA DIRECTA E INTERACTIVA DE PRODUCTOS A LOS CLIENTES	
		LA MASIFICACIÓN EN EL USO DE LA INTERNET EXPANDE EL MERCADO	
		NO DISPONER DE MAQUINARIA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA.	
		NO MANEJAR MEDIOS DE COMERCIALIZACIÓN ELECTRÓNICA QUE AYUDEN INCREMENTAR LAS VENTAS.	

Elaborado por: Autora

3.6 OBJETIVOS

Es un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión y los valores fundamentales de la compañía.¹⁵

¹⁵ ARTHUR Thomposon, Jr. y A.J. Strickeland III (2003); Administración Estratégica, Texto y Casos; MGH; Décimo Tercera Edición

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.¹⁶

El Objetivo Corporativo de FIBROMADERAS Cía. Ltda., es el siguiente:

“Fortalecer a FIBOMADERAS Cía. Ltda., en el mercado de los tableros MDF enchapados de madera, puertas tamboreadas y fresas amana – timberline para poder crecer de manera sostenible asegurando la calidad del producto y el servicio; manteniendo buen nivel de rentabilidad y alcanzando la fidelidad de nuestros clientes”.

3.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el caso de FIBROMADERAS Cía. Ltda., se manejarán las siguientes perspectivas:

- Clientes
- Procesos Interno
- Financiera
- Crecimiento y Aprendizaje

¹⁶ HUGO Serna, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores

3.6.2.1 OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 73: Objetivos P. Financiera

EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Implementar un modelo de programación financiera	Conocimiento Práctico	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.
	Reducir costos	Capacidad Instalada	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad
CRECIMIENTO	Ingresar al mercado internacional y obtener mayor participación en el mercado nacional	Marketing	Crece en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado
RENTABILIDAD	Ampliar la rentabilidad	Ventas	Incrementar las rentabilidad para obtener mayor posicionamiento

Elaborado por: Autora

3.6.2.2 OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla 74: Objetivos P. Clientes

EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
TIEMPO	Cumplir con las entregas de productos según las necesidades del cliente.	Gestión de la Cadena de Suministros	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes
SERVICIO	Brindar un buen servicio demostrando la calidad del mismo	CRM	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa
PRECIOS	Establecer política de precios diferenciados	Seguimiento Clientes	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales
RELACIONES	Establecer relaciones con los clientes	Proceso de Negociación	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras directas

Elaborado por: Autora

3.6.2.3 OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Tabla 75: Objetivos P. Procesos Internos

EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
ENFOQUE CLIENTE	Difundir los productos y servicios que la empresa ofrece	Publicidad	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado
REDES DE COOPERACIÓN	Establecer relaciones con el proveedor a largo plazo	Proceso de Negociación	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros
	Implementar Certificaciones de Calidad para los productos de la empresa	Calidad	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.
OPERATIVO	Realizar mantenimiento de las máquinas	Registros Maquinaria	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción
	Implementar locales de ventas	Estudio de mercado	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas
	Mejorar la logística de compras	Eficiencia en proceso	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción

Elaborado por: Autora

3.6.2.4 OBJETIVOS PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla 76: Objetivos P. Crecimiento y Aprendizaje

EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CAPITAL HUMANO	Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo	Compromiso de la Gente	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral
CULTURA ORGANIZACIONAL	Definir la estructura organizacional de la empresa	Organización adecuada	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones
	Mejorar la cultura organizacional, mediante un modelo de Gestión Estratégica	Conocimiento Práctico	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.
TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Implementar tecnología de punta	Recurso Financiero y Humano	Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.

Elaborado por: Autora

3.6.3 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Tabla 77: Priorización de Objetivos

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO	ACEPTACION INTERNA	TOTAL
PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.	7	8	6	7	9	9	9
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad	6	6	6	6	8	7	7,5
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	5	7	6	6	7	8	7,5
FINANCIERA	RENTABILIDAD	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	6	7	5	6	9	8	8,5
CLIENTES	TIEMPO	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes	6	6	5	5,7	9	9	9
CLIENTES	SERVICIO	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa	6	6	5	5,7	9	9	9
CLIENTES	PRECIOS	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	8	7	6	7	8	8	8
CLIENTES	RELACIONES	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras directas	6	6	5	5,7	8	7	7,5
PROCESOS-INTERNO	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	7	7	7	7	8	8	8
PROCESOS-INTERNO	REDES DE COOPERACIÓN	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros	7	7	7	7	7	9	8
PROCESOS-INTERNO	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.	7	8	7	7,3	9	8	8,5
PROCESOS-INTERNO	OPERATIVO	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción	8	8	7	7,7	9	8	8,5
PROCESOS-INTERNO	OPERATIVO	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	8	7	7	7,3	8	8	8
PROCESOS-INTERNO	OPERATIVO	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción	6	6	6	6	7	7	7
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	6	7	5	6	9	7	8
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA ORGANIZACIONAL	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones	6	7	7	6,7	8	9	8,5
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA ORGANIZACIONAL	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	6	6	6	6	9	7	8
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.	7	7	7	7	9	8	8,5

Elaborado por: Autor

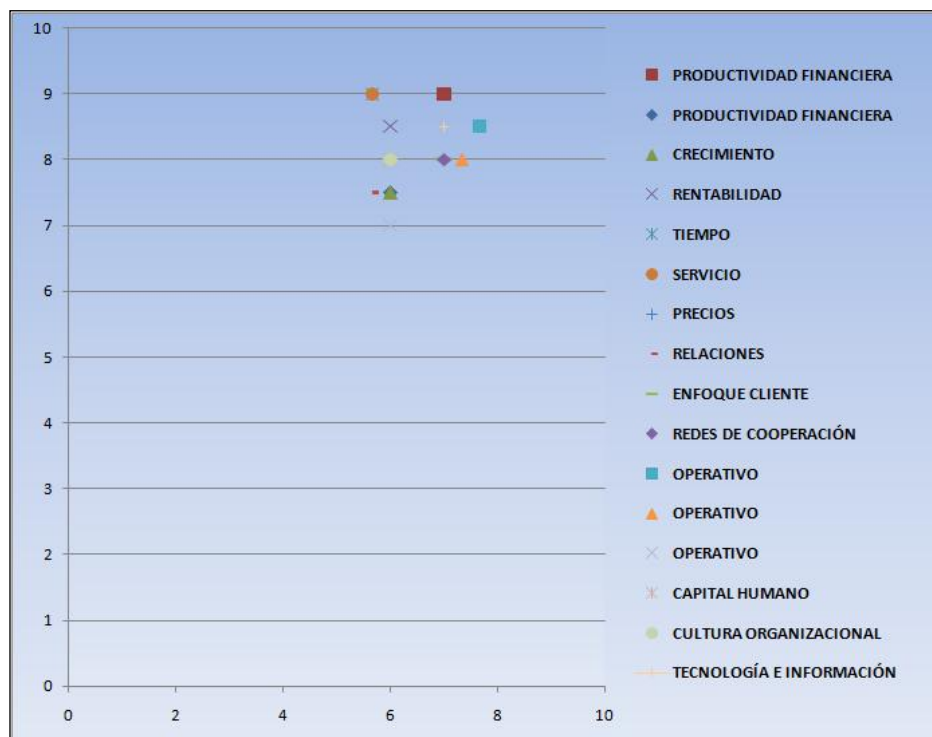
3.6.4 IMPACTO VS FACTIBILIDAD

Tabla 78: Matriz Impacto Vs Factibilidad

IMPACTO VS FACTIBILIDAD					
#	PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	FACTIBILIDAD	IMPACTO
				X	Y
1	FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.	7	9
2	FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad	6	7,5
3	FINANCIERA	CRECIMIENTO	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	6	7,5
4	FINANCIERA	RENTABILIDAD	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	6	8,5
5	CLIENTES	TIEMPO	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes	6	9
6	CLIENTES	SERVICIO	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa	6	9
7	CLIENTES	PRECIOS	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	7	8
8	CLIENTES	RELACIONES	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras directas	6	7,5
9	PROCESOS-INTERNO	ENFOQUE CLIENTE	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	7	8
10	PROCESOS-INTERNO	REDES DE COOPERACIÓN	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros	7	8
11	PROCESOS-INTERNO	REDES DE COOPERACIÓN	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.	7,3	8,5
12	PROCESOS-INTERNO	OPERATIVO	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción	8	8,5
13	PROCESOS-INTERNO	OPERATIVO	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	7	8
14	PROCESOS-INTERNO	OPERATIVO	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción	6	7
15	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	6	8
16	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA ORGANIZACIONAL	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones	6,7	8,5
17	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CULTURA ORGANIZACIONAL	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	6	8
18	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.	7	8,5

Elaborado por: Autora

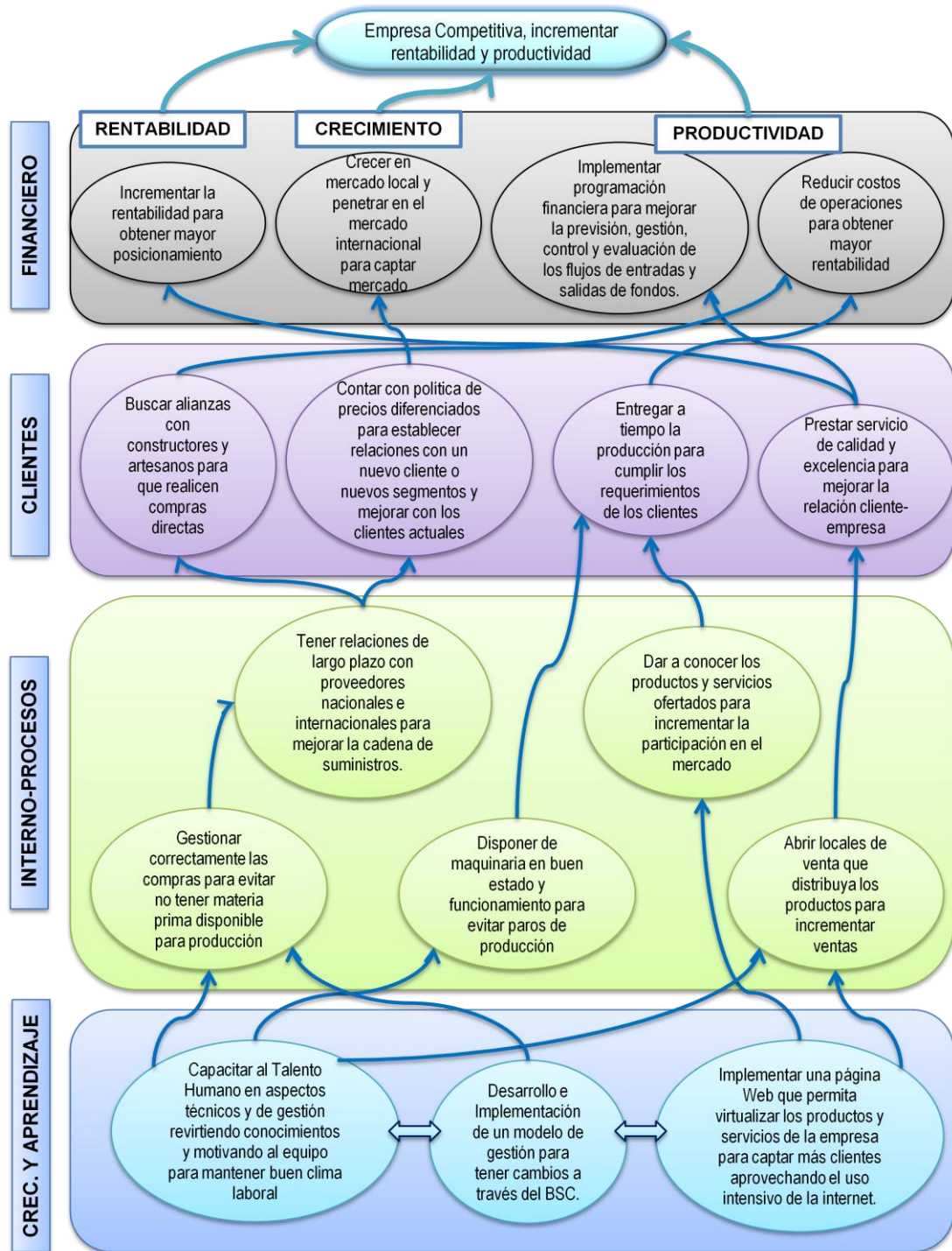
Gráfico 52: Impacto Vs Factibilidad



Elaborado por: Autora

3.7 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

Gráfico 53: Mapa Estratégico por Perspectivas



Elaborado por: Autora

3.8 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

Según la factibilidad y el impacto de los objetivos estratégicos clave, se podrán determinar las alternativas estratégicas del negocio, las mismas que se evaluarán para establecer los Objetivos Estratégicos Definitivos de corto, mediano y largo plazo, que formarán parte del Plan Estratégico de FIBROMADERAS Cía. Ltda.

Tabla 79: Matriz Tiempos Objetivos Estratégicos 1

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA	Implementar un modelo de programación financiera	Conocimiento Práctico	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.		X	
	Reducir costos	Capacidad Instalada	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad		X	
	Ingresar al mercado internacional y obtener mayor participación en el mercado nacional	Marketing	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado			X
	Ampliar la rentabilidad	Ventas	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento		X	
CLIENTES	Cumplir con las entregas de productos según las necesidades del cliente.	Gestión de la Cadena de Suministros	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes	X		
	Brindar un buen servicio demostrando la calidad del mismo	CRM	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa	X		
	Establecer política de precios diferenciados	Seguimiento Clientes	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	X		
	Establecer relaciones con los clientes	Proceso de Negociación	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras directas		X	

Elaborado por: Autora

Tabla 80: Tiempos Objetivos Estratégicos 2

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
					CORTO	MEDIANO	LARGO
PROCESOS-INTERNO	ENFOQUE CLIENTE	Difundir los productos y servicios que la empresa ofrece	Publicidad	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado		X	
	REDES DE COOPERACIÓN	Establecer relaciones con el proveedor a largo plazo	Proceso de Negociación	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros			X
		Implementar Certificaciones de Calidad para los productos de la empresa	Calidad	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.			X
	OPERATIVO	Realizar mantenimiento de las máquinas	Registros Maquinaria	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción	X		
		Implementar locales de ventas	Estudio de mercado	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas			X
		Mejorar la logística de compras	Eficiencia en proceso	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción	X		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Capacitar de manera permanente al recurso humano, fomentando su desarrollo	Compromiso de la Gente	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	X		
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Definir la estructura organizacional de la empresa	Organización adecuada	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones		X	
		Mejorar la cultura organizacional, mediante un modelo de Gestión Estratégica	Conocimiento Práctico	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.		X	
	TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Implementar tecnología de punta	Recurso Financiero y Humano	Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.		X	

Elaborado por: Autora

3.9 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Tabla 81: Estrategia Corporativa

PERFIL ESTRATEGICO			
EJE ESTRATEGICO	CLASIFICACION	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
VENTAJA COMPETITIVA	LIDER EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior a través de una gestión orientada a la productividad y la calidad en los procesos	Ofrecer producto y servicio de calidad; superando a los competidores en base a productividad y costos inferiores, buscando incrementar los niveles actuales de venta siendo la opción principal frente a la competencia.
CRECIMIENTO	INTENSIVO PENETRACIÓN	Incrementar el nivel de ventas en mercados actuales influyendo en los competidores para mejorar continuamente	
COMPETITIVIDAD	RETADOR	Mantenerse en el segmento maderero y consolidarse en este, a la vez desarrollarse como la principal opción frente a los productores tradicionales y líderes del mercado	

Elaborado por: Autora



3.10 MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Gráfico 54: Mapa Estratégico Institucional



Elaborado por: Autora

CAPITULO IV

4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actualmente muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta.

Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en la herramienta más popular de los últimos años para gerentes y consultores.

4.2 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El principal Objetivo del Cuadro de Mando Integral es permitir medir las estrategias con el fin de crear valor para la Empresa a largo plazo es decir permite describir y comunicar la estrategia y alinear a toda la organización.

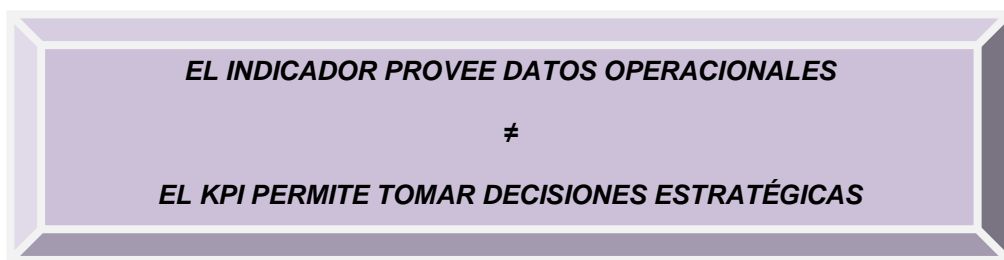
El Cuadro de Mando describe la visión del futuro de la organización, de ahí que radica su importancia ya que delinea la estrategia a seguir. Para poder construir el Cuadro de Mando Integral es necesario definir los indicadores a tomarse en cuenta.

4.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES y KPI'S

“Los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización. Los KPI's son “vehículos de comunicación”; Permiten que los ejecutivos de

alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la Empresa”¹⁷

Todo indicador no es un KPI



4.3.1 INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 82: Indicador P. Financiera

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL
FINANCIERA	Conocimiento Práctico	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.	Indicador de Recaudo	Total recaudado x100 / Total Facturado
	Capacidad Instalada	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad	Tasa de reducción de costos	Costos Totales actuales / costos totales anteriores
	Marketing	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	Participación de mercado	ventas totales empresa / ventas totales de la industria
	Ventas	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	Crecimiento Rentabilidad	(Ingresos - gastos y costos operacionales)/Utilidad anterior

Elaborado por: Autora

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

4.3.2 INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla 83: Indicador P. Clientes

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL
CLIENTES	Gestión de la Cadena de Suministros	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes	Nivel de quejas	# de quejas / Total Clientes
	CRM	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa	Devoluciones	Total devoluciones / Total ventas
	Seguimiento Clientes	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	Recompra Clientes	Total clientes recompra / Total clientes compra
	Proceso de Negociación	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras directas	Alianzas	Alianzas Firmadas / Total clientes

Elaborado por: Autora

4.3.3 INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS-INTERNO

Tabla 84: Indicador P. Procesos Internos

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL
PROCESOS-INTERNO	Publicidad	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	Clientes nuevos	(Número clientes nuevos / Total clientes)*100
	Proceso de Negociación	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros	Convenios	(Número convenios / Total proveedores)*100
	Calidad	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.	Defectos por unidad producida	(Cantidad de productos defectuosos)/(Total producción)
	Registros Maquinaria	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción	Horas máquina	(Horas de paro de máquinas por daño / Horas máquinas trabajadas)*100
	Estudio de mercado	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	Crecimiento de las Ventas	(Ventas totales actuales / ventas totales anteriores)*100
	Eficiencia en proceso	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción	Rotación Materias Primas	Consumo de materias primas del ejercicio / existencias medias de materias primas

Elaborado por: Autora

4.3.4 INDICADORES PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Tabla 85: Indicador P. Crecimiento y Aprendizaje

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Compromiso de la Gente	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	Cursos de capacitación	(Cursos de capacitación ejecutados/ cursos de capacitación planificados)*100
	Organización adecuada	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones	Desempeño	(Funciones realizadas/Funciones Asignadas)*100
	Conocimiento Práctico	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	Cumplimiento de Objetivos	(Objetivos alcanzados / Objetivos planificados)*100
	Recurso Financiero y Humano	Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.	Visitas en la web	(Número de visitas reales / número de visitas planificadas)*100

Elaborado por: Autora

4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 86: Cuadro de Mando Integral 1

EJE	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
			KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	RESULTADO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Conocimiento Práctico	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.	Indicador de Recaudo	Total recaudado x100 / Total Facturado	ANUAL	Balances	45%	48%	53%	60%	48%	Realizar programación financiera	ene-13	may-13
	Capacidad Instalada	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad	Tasa de reducción de costos	$(1 - (\text{Costos Totales actuales} / \text{costos totales anteriores})) * 100$	TRIMESTRAL	Balances	15.70%	18%	22%	26%	27%	Implementar modelo de costos ABC	abr-12	dic-12
CRECIMIENTO	Marketing	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	Participación de mercado	ventas totales empresa / ventas totales de la industria	SEMESTRAL	Estudio realizado por empresa externa	0%	20%	27%	35%	32%	investigación de mercados locales e internacionales	jun-10	sep-10
							0%	9%	11%	13%	12%		oct-13	ene-14
RENTABILIDAD	Ventas	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	Crecimiento Rentabilidad	$(\text{Ingresos} - \text{gastos y costos operacionales}) / \text{Utilidad anterior}$	MENSUAL	Balances	0%	12%	14%	16%	17%	Implementar modelo de comercialización	jul-10	oct-10
TIEMPO	Gestión de la Cadena de Suministros	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes	Nivel de quejas	$(\# \text{ de quejas} / \text{Total Clientes}) * 100$	SEMESTRAL	Encuesta clientes	25%	14%	9%	2%	9%	Implementar registros de control de tiempo	abr-10	jun-10
SERVICIO	CRM	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa	Devoluciones	$(\text{Total devoluciones} / \text{Total ventas}) * 100$	TRIMESTRAL	Informe Ventas	6%	3%	2%	1%	2%	Elaborar CRM para control y seguimiento de los clientes	may-10	sep-10
PRECIOS	Seguimiento Clientes	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	Recompra Clientes	$(\text{Total clientes recompra} / \text{Total clientes compra}) * 100$	SEMESTRAL	Informe Ventas detallado por cliente	0%	25%	30%	45%	30%	Programa de Precios para cada segmento	ene-11	abr-11
RELACIONES	Proceso de Negociación	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras directas	Alianzas	$(\text{Alianzas Firmadas} / \text{Total clientes}) * 100$	ANUAL	Informe de alianzas	0%	23%	32%	46%	23%	Establecer plan de alianzas con el constructor y artesano	abr-11	jun-11

Elaborado por: Autora

Tabla 87: Cuadro de Mando Integral 2

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
			KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	RESULTADO	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FIN
PROCESOS-INTERNO	Publicidad	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	Clientes nuevos	(Número clientes nuevos / Total clientes)*100	TRIMESTRAL	base de datos	0%	15%	25%	38%	33%	Realizar publicidad a través de diferentes medios de marketing	abr-10	jun-10
	Proceso de Negociación	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros	Convenios	(Número convenios / Total proveedores)*100	ANUAL	Informe de convenios	20%	25%	27%	30%	25%	Realizar convenios a largo plazo con los proveedores nacionales e internacionales	abr-11	jun-11
	Calidad	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.	Defectos por unidad producida	(Cantidad de productos defectuosos)/(Total producción)	ANUAL	Informe certificadora	0%	5%	3%	2%	2%	Realizar un plan de certificación ISO 9001-2000	may-11	abr-12
	Registros Maquinaria	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción	Horas máquina	(Horas de paro de máquinas por daño / Horas máquinas trabajadas)*100	SEMESTRAL	Informe producción	12%	8%	6,50%	4%	5%	Plan de mantenimiento maquinaria	may-10	sep-10
	Estudio de mercado	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	Crecimiento de las Ventas	(Ventas totales actuales / ventas totales anteriores)*100	SEMESTRAL	Informe Ventas	35%	50%	57%	65%	50%	Estudio de factibilidad para apertura de locales de venta	jul-12	oct-12
	Eficiencia en proceso	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción	Rotación Materias Primas	Consumo de materias primas del ejercicio / existencias medias de materias primas	SEMESTRAL	Informe producción	0%	22%	24%	27%	22%	Implementar modelo JUST IN TIME	feb-11	jul-11
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Compromiso de la Gente	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	Cursos de capacitación	(Cursos de capacitación ejecutados/ cursos de capacitación planificados)*100	ANUAL	Encuesta trabajadores	0%	10%	12%	15%	14%	Establecer alianzas con cursos de capacitación	abr-10	jun-10
	Organización adecuada	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones	Desempeño	(Funciones realizadas/Funciones Asignadas)*100	ANUAL	Informe RRHH	0%	50%	65%	90%	55%	Definir Estructura Organizacional y Manual de puestos	ago-11	sep-12
	Conocimiento Práctico	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	Cumplimiento de Objetivos	(Objetivos alcanzados / Objetivos planificados)*100	ANUAL	Evaluación áreas	0%	14%	17%	25%	17%	Implementar Modelo de Gestión Estratégica basado en BSC	abr-10	oct-10
	Recurso Financiero y Humano	Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.	Visitas en la web	(Número de visitas reales / número de visitas planificadas)*100	SEMESTRAL	Contador virtual web	0%	25%	30%	35%	55%	Creación de página Web	jul-10	oct-10

Elaborado por: Autora

4.5 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

Tabla 88: Matriz de Cumplimiento 1

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	META	MEEP	
			KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE						
FINANCIERA	Conocimiento Práctico	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.	Indicador de Recaudo	Total recaudado x100 / Total Facturado	ANUAL	Balances	45%	0,08	0,80	0,06	0,80	0,08	
	Capacidad Instalada	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad	Tasa de reducción de costos	Costos Totales actuales / costos totales anteriores	TRIMESTRAL	Balances	74%	0,07	1,04	0,07	0,70	0,10	
	Marketing	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar	Participación de mercado	ventas totales empresa / ventas totales de la industria	SEMESTRAL	Estudio realizado por empresa	0%	0,05	0,91	0,05	0,50	0,09	
	Ventas	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	Crecimiento Rentabilidad	(Ingresos - gastos y costos operacionales)/Utilidad anterior	MENSUAL	Balances	0%	0,03	1,06	0,03	0,30	0,11	
SUB-TOTAL									0,28	4,74	0,26	2,80	
CLIENTES	Gestión de la Cadena de Suministros	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes	Nivel de quejas	# de quejas / Total Clientes	SEMESTRAL	Encuesta clientes	25%	0,04	4,50	0,18	0,40	0,45	
	CRM	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa	Devoluciones	Total devoluciones / Total ventas	TRIMESTRAL	Informe Ventas	4%	0,05	2,00	0,10	0,50	0,20	
	Seguimiento Clientes	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos	Recompra Clientes	Total clientes recompra / Total clientes compra	SEMESTRAL	Informe Ventas detallado por cliente	0%	0,07	0,67	0,05	0,70	0,07	
	Proceso de Negociación	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras	Alianzas	Alianzas Firmadas / Total clientes	ANUAL	Informe de alianzas	0%	0,05	0,50	0,03	0,50	0,05	
SUB-TOTAL									0,21	7,67	0,35	2,10	

Elaborado por: Autora

Tabla 89: Matriz de Cumplimiento 2

PERSPECTIVAS	IMPULSOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	META	MEEP
			KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE					
PROCESOS-INTERNO	Publicidad	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	Clientes nuevos	Número clientes nuevos / Total clientes	TRIMESTRAL	base de datos	0%	0,04	0,87	0,03	0,40	0,09
	Proceso de Negociación	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros	Convenios	Número convenios / Total proveedores	ANUAL	Informe de convenios	20%	0,06	0,83	0,05	0,60	0,08
	Calidad	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.	Defectos por unidad producida	(Cantidad de productos defectuosos)/(Total producción)	ANUAL	Informe certificadora	0%	0,03	1,00	0,03	0,30	0,10
	Registros Maquinaria	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción	Horas máquina	Horas de paro de máquinas por daño / Horas máquinas trabajadas	SEMESTRAL	Informe producción	12%	0,08	1,25	0,10	0,80	0,13
	Estudio de mercado	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	Crecimiento de las Ventas	Ventas totales actuales / ventas totales anteriores	SEMESTRAL	Informe Ventas	35%	0,07	0,77	0,05	0,70	0,08
	Eficiencia en proceso	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción	Rotación Materias Primas	consumo de materias primas del ejercicio / existencias medias de materias primas	SEMESTRAL	Informe producción	20%	0,04	0,81	0,03	0,40	0,08
SUB-TOTAL								0,32	5,54	0,30	3,20	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Compromiso de la Gente	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo	Cursos de capacitación	Cursos de capacitación ejecutados / cursos de	ANUAL	Encuesta trabajadores	0%	0,04	0,93	0,04	0,40	0,09
	Organización adecuada	Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones	Desempeño	(Funciones realizadas/Funciones Asignadas)*100	ANUAL	Informe RRHH	0%	0,03	0,61	0,02	0,30	0,06
	Conocimiento Práctico	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	Cumplimiento de Objetivos	Objetivos alcanzados / Objetivos planificados	ANUAL	Evaluación áreas	0%	0,06	0,68	0,04	0,60	0,07
	Recurso Financiero y Humano	Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.	Visitas en la web	Número de visitas reales / número de visitas planificadas	SEMESTRAL	Contador virtual web	0%	0,06	1,57	0,09	0,60	0,16
SUB-TOTAL								0,19	3,80	0,19	1,90	
TOTALES								1,00	21,74	1,10	10	

Elaborado por: Autora

CAPITULO V

5 PROYECTOS

5.1 IDENTIFICACION DE PROYECTOS

Después del estudio y análisis del Direccionamiento Estratégico de “FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., se deben definir y desarrollar los proyectos necesarios para de manera efectiva y eficiente los objetivos corporativos de la organización se puedan cumplir.

Tabla 90: Identificación de Proyectos 1

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROYECTO		TIEMPO			OBSERVACION
			SI	NO	C/P	M/P	L/P	PROYECTO
FINANCIERA	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.	Realizar programación financiera	X			X		
	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad	Implementar modelo de costos ABC	X		X			
	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	investigación de mercados locales e internacionales		X	X			Investigación de mercados locales
							X	Investigación de mercados internacionales
Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	Implementar modelo de comercialización		X	X			Realizar plan de marketing	
CLIENTES	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes	Implementar registros de control de tiempo	X		X			
	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa	Elaborar CRM para control y seguimiento de los clientes	X		X			
	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	Programa de Precios para cada segmento	X			X		
	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras directas	Establecer plan de alianzas con el constructor y artesano	X				X	

Elaborado por: Autora

Tabla 91: Identificación de Proyectos 2

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	PROYECTO		TIEMPO			OBSERVACION
			SI	NO	C/P	M/P	L/P	PROYECTO
PROCESOS-INTERNO	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	Realizar publicidad a través de diferentes medios de marketing		X	X			Realizar plan de medios
	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros	Realizar convenios a largo plazo con los proveedores nacionales e internacionales	X				X	
	Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.	Realizar un plan de certificación ISO 9001-2000	X			X		
	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción	Plan de mantenimiento maquinaria	X		X			
	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	Estudio de factibilidad para apertura de locales de venta	X			X		
	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción	Implementar modelo JUST IN TIME	X			X		
	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	Establecer alianzas con cursos de capacitación	X		X		
Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones		Definir Estructura Organizacional y Manual de puestos	X			X		
Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.		Implementar Modelo de Gestión Estratégica basada en BSC	X		X			
Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.		Creación de página Web	X		X			

Elaborado por: Autora

5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Se han definido 19 proyectos estratégicos para “FIBROMADERAS” CÍA. LTDA.

Para priorizar los mismos y determinar el orden de importancia se detalla la siguiente Matriz de Ponderación:

Plan de Gestión Estratégica basado en Balanced Score Card



Tabla 92: Priorización de Proyectos

		IMPACTO 5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS																				
			PROYECTOS	Realizar programación financiera	Implementar modelo de costos ABC	Investigación de mercados locales	Investigación de mercados internacionales	Realizar plan de marketing	Implementar registros de control de tiempo	Elaborar CRM para control y seguimiento de los clientes	Programa de Precios para cada segmento	Establecer plan de alianzas con el constructor y artesano	Realizar plan de medios	Realizar convenios a largo plazo con los proveedores nacionales e internacionales	Realizar un plan de certificación ISO 9001-2000	Plan de mantenimiento maquinaria	Estudio de factibilidad para apertura de locales de venta	Implementar modelo «JUST IN TIME»	Establecer alianzas con cursos de capacitación	Definir Estructura Organizacional y Manual de puestos	Implementar Modelo de Gestión Estratégica basado en BSC	Creación de página Web	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			Peso %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
FINANCIERA	1	Implementar programación financiera para mejorar la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos.	7	5	3	1	1	1	1	3	5	3	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	
	2	Reducir costos de operaciones para obtener mayor rentabilidad	6	5	5	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	5	1	1	1	1	3	1	
	3	Crecer en mercado local y penetrar en el mercado internacional para captar mercado	6	1	1	5	5	5	1	3	3	5	5	3	5	1	3	3	1	3	3	3	5
	4	Incrementar la rentabilidad para obtener mayor posicionamiento	7	3	3	1	1	5	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	3	
CLIENTE	5	Entregar a tiempo la producción para cumplir los requerimientos de los clientes	7	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	5	1	5	1	5	3	1	
	6	Prestar servicio de calidad y excelencia para mejorar la relación cliente-empresa	5	1	1	3	3	3	1	5	1	3	3	1	5	3	3	3	3	5	3	3	
	7	Contar con política de precios diferenciados para establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos y mejorar con los clientes actuales	4	1	1	3	3	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	8	Buscar alianzas con constructores y artesanos para que realicen compras directas	6	1	1	3	3	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	
PROCESO INTERNO	9	Dar a conocer los productos y servicios ofertados para incrementar la participación en el mercado	5	1	1	3	3	5	1	3	1	5	5	1	3	1	1	1	1	3	3	5	
	10	Tener relaciones de largo plazo con proveedores nacionales e internacionales para mejorar la cadena de suministros	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	1	
	11	Disponer de maquinaria en buen estado y funcionamiento para evitar paros de producción	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	3	5	1	1	1	
	12	Abrir locales de venta que distribuya los productos para incrementar ventas	7	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	
	13	Gestionar correctamente las compras para evitar no tener materia prima disponible para producción	8	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	3	1	1	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	14	Capacitar al Talento Humano en aspectos técnicos y de gestión revirtiendo conocimientos y motivando al equipo para mantener buen clima laboral	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	1	
	15	Implementación de un modelo de gestión para tener cambios a través del BSC.	8	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	5	1	
	16	Implementar una página Web que permita virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet.	4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL			100	198	184	194	194	216	128	236	186	234	184	232	200	210	164	226	182	238	268	184	
PRIORIDAD				10	12	11	11	7	13	3	10	4	11	5	9	8	13	6	12	2	1	12	

Elaborado por: Autora

5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES

El perfil de un proyecto consiste en la descripción de todos los aspectos necesarios para el desarrollo satisfactorio de dicho proyecto. Estos aspectos incluyen aspectos como quienes son los responsables de su ejecución, el presupuesto necesario para llevarlo a cabo, el cronograma de aplicación, indicadores de gestión, etc.

5.3.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO

Tabla 93: Resumen Proyectos

Perspectiva Financiera	Proyecto # 3	Investigación de mercados locales
	Proyecto # 5	Realizar plan de marketing
Perspectiva Clientes	Proyecto # 6	Implementar registros de control de tiempo
	Proyecto # 7	Elaborar CRM para control y seguimiento de los clientes
Perspectiva Procesos-Internos	Proyecto # 10	Realizar plan de medios
	Proyecto # 12	Realizar un plan de certificación ISO 9001-2000
	Proyecto # 13	Plan de mantenimiento maquinaria
Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	Proyecto # 17	Definir Estructura Organizacional y Manual de puestos
	Proyecto # 18	Implementar Modelo de Gestión Estratégica basada en BSC
	Proyecto # 19	Creación de página Web

Elaborado por: Autora

PROYECTO No 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS LOCALES

Antecedentes

La necesidad de actuar en nuevos mercados se va incrementando día a día en nuestro país para la gran mayoría de empresas, ya que en las actuales condiciones económicas del país, la demanda se contrae continuamente. Por esta razón es imperativo encontrar nuevos mercados y de esta manera mantener la capacidad productiva de la empresa.

Alcance

Establecer un estudio de mercado que nos ayude a crecer en nuevos mercados aprovechando los precios competitivos que la empresa posee frente a la competencia.

Objetivo del proyecto

Conocer las necesidades del mercado para determinar la demanda insatisfecha en el sector de los muebles y construcción, logrando de esta manera obtener datos importantes que servirán de guía para la toma de decisiones e incrementar la participación de la empresa en el mercado.

Estrategias del proyecto

Contratar una empresa especialista en investigación de mercado para que realice un estudio de mercado para determinar la viabilidad comercial que exista en presentar la empresa y el producto.

Actividades del proyecto

1. Identificar los tipos y las fuentes de información
2. Determinar los métodos de acceso a datos
3. Diseñar los instrumentos para recogida de datos
4. Realizar prueba piloto
5. Analizar resultados prueba piloto
6. Ajustar instrumentos
7. Recolectar los datos
8. Tabular los datos
9. Analizar los datos
10. Preparar el informe final de investigación

Indicadores de gestión

$$\% \text{ de demanda insatisfecha} = \frac{\text{demanda} - \text{oferta}}{\text{universo}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: junio del 2010

Fecha de finalización: septiembre del 2010

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Gerencia de Ventas

Gerencia Financiera

Empresa externa

Presupuesto del proyecto

\$ 2348,50

PROYECTO No 2: REALIZAR PLAN DE MARKETING

Antecedentes

“FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., actualmente consta con un porcentaje pequeño dentro de la industria maderera frente a su competencia, una de las razones es el posicionamiento que posee su competencia, es por tal razón necesario realizar un plan de marketing que ayude a posicionar a la empresa y de esta manera incrementar su rentabilidad.

Alcance

El plan de marketing se actualizará anualmente, por lo tanto la empresa contará con un histórico inestimable, este hecho garantizará una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.

De esta manera, y siguiendo un proceso coherente interno, se podrá realizar una expansión controlada de la empresa. La información que se obtenga será debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa.

Objetivo del proyecto

Analizar las necesidades del cliente y evaluar los productos que FIBROMADERAS CÍA. LTDA., ofrece en el mercado para definir

estrategias de marketing que ayuden a incrementar las ventas y aumentar la participación de mercado.

Estrategias del proyecto

Utilizar la investigación de mercado como una herramienta que nos ayude a definir la estrategia de ventas en conjunto con el plan de marketing, para de esta manera incrementar la rentabilidad.

Actividades del proyecto

1. Revisar análisis externo
2. Revisar análisis interno
3. Revisar análisis estratégico
4. Evaluar Investigación de Mercado
5. Elaborar y seleccionar las estrategias de plaza
6. Elaborar y seleccionar las estrategias de precio
7. Elaborar y seleccionar las estrategias de producto
8. Elaborar y seleccionar las estrategias de promoción
9. Tácticas y Plan de acción
10. Establecimiento de presupuesto

Indicadores de gestión

$\text{Fidelización del cliente} = \frac{\text{\# clientes repiten la compra o el servicio}}{\text{Total clientes}}$
--

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: julio del 2010

Fecha de finalización: octubre del 2010

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Gerencia de Marketing

Gerencia Financiera

Presupuesto del proyecto

\$ 2919,55

PROYECTO No 3: IMPLEMENTAR REGISTROS DE CONTROL DE TIEMPO

Antecedentes

“FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., no lleva control en los tiempos de producción en todos los procesos, lo cual interfiere en evaluar correctamente si los atrasos en la entrega de los productos a los clientes se deben a tiempos improductivos en el proceso.

Alcance

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es

la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Por tal razón se establece una propuesta de controlar y registrar tiempos límite para los procesos de producción de puertas y enchape de tableros, enfocados a reducir tiempos improductivos y a cumplir con la solicitud del cliente en un tiempo menor al indicado.

Objetivo del proyecto

Optimizar los tiempos de ejecución en el proceso productivo para que se cumpla con los tiempos de entrega acordados con el cliente y satisfacer en un 100% sus requerimientos.

Estrategias del proyecto

Establecer política con tiempos límite en todos los procesos de la empresa.

Actividades del proyecto

1. Levantar procesos
2. Analizar procesos
3. Diseñar modelo de registros de tiempos por máquina
4. Asignar responsables
5. Ingresar datos al sistema
6. Elaborar informes
7. Análisis de tiempos
8. Monitorear la producción
9. Establecer estándares de tiempos

Indicadores de gestión

$$\text{DISMINUCIÓN DE TIEMPOS DE PRODUCCIÓN} = \frac{\text{TIEMPO ACTUAL}}{\text{TIEMPO ANTERIOR}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: abril del 2010

Fecha de finalización: junio del 2010

Recursos

Humano

Financiero

Materiales

Responsables

Gerencia de Ventas

Gerencia de Operaciones

Presupuesto del proyecto

\$ 2775

PROYECTO No 4: ELABORAR CRM PARA CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS CLIENTES

Antecedentes

El CRM (Customer Relationship Management, o Gestión de las Relaciones con el Cliente) es un concepto basado en la adquisición,

retención e incremento de clientes, de especial importancia para las empresas.

“FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., no tiene establecida una adecuada estrategia de CRM, que permita a la empresa optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción de sus clientes.

Alcance

Mejorar las relaciones cliente - empresa, de tal manera que se pueda minimizar los efectos de las discrepancias que pudieren existir entre los dos.

Objetivo del proyecto

Fidelizar a los clientes manteniendo una relación directa entre cliente-empresa y de esta manera poder entender, anticiparse y responder a las necesidades de los clientes para prestar servicio de calidad y excelencia.

Estrategias del proyecto

Centrar la estrategia del negocio en el cliente, y establecer procesos basados en los Sistemas de Información. Partiendo de los Sistemas de Información se habilitarán, por un lado, acciones encadenadas que permitan acumular la información de los clientes (reales y potenciales), y por otro, el procesado de esta información con el fin de obtener un conocimiento que permita la definición de las estrategias comerciales adecuadas.

Actividades del proyecto

1. Clasificar el mercado (clientes).
2. Determinar el canal adecuado para obtener información del consumidor (teléfono, correo electrónico, contacto personal, etcétera).
3. Recoger la información
4. Organizar y analizar la información.
5. Identificar tipos de clientes
6. Ingresar al sistema
7. Plantear tácticas de mercado

Indicadores de gestión

$$\text{Recompra clientes} = \frac{\text{Total clientes recompra}}{\text{Total clientes compra}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: mayo del 2010

Fecha de finalización: septiembre del 2010

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Gerencia de Marketing
Gerencia de Operaciones
Gerencia Financiera

Presupuesto del proyecto

\$ 3578,50

PROYECTO No 5: REALIZAR PLAN DE MEDIOS

Antecedentes

“FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., actualmente no realiza ningún tipo de propagación de información sobre los productos y servicios que ofrece, es por tal razón necesario realizar un plan de medios que ayude a difundir y posicionar a la empresa.

Alcance

Llegar al público objetivo y lograr que este reciba el mensaje que FIBROMADERAS CÍA. LTDA., está proyectando a través de una selección optima de medios y soportes a utilizarse en el plan de medios.

Objetivo del proyecto

Difundir los productos y servicios ofertados por parte de FIBROMADERAS CÍA. LTDA., a través de un plan de medios que permita incrementar la participación de mercado.

Estrategias del proyecto

Implementar el plan de medios como el proyecto de distribución de mensajes publicitarios en los medios de comunicación necesarios que informen los productos y servicios que la empresa ofrece.

Actividades del proyecto

1. Identificar los medios
2. Evaluar los medios
3. Seleccionar los medios
4. Diseño de la propuesta
5. Elaborar Prueba piloto
6. Analizar resultados prueba piloto
7. Elaboración de la estrategia de medios
8. Selección de soportes
9. Programación y distribución del presupuesto
10. Comunicación y difusión del plan

Indicadores de gestión

$$\text{Efectividad publicidad} = \frac{\text{Ventas referidas publicidad}}{\text{Ventas totales}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: Abril del 2010

Fecha de finalización: junio del 2010

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Gerencia de Marketing

Gerencia Financiera

Especialistas en medios (La empresa no dispone, por lo tanto debería contratar)

Presupuesto del proyecto

\$ 2783

PROYECTO No 6: REALIZAR PLAN DE CERTIFICACIÓN ISO 9001-2000

Antecedentes

En la actualidad la empresa carece de procesos establecidos y dirigidos hacia el cliente, lo cual genera retrasos en la entrega de productos. A consecuencia de ello, la empresa no cuenta con un sistema de calidad personalizado, es decir tienen proveedores de calidad, pero no tienen certificaciones de su propio producto.

Alcance

Desarrollar una propuesta para el plan de certificación ISO 9001 – 2000, a fin de mejorar los resultados de desempeño de los procesos para garantizar el producto al cliente.

Objetivo del proyecto

Desarrollar un sistema de gestión de calidad el cual permita mejorar el desempeño y eficacia en los procesos, además de la mejora continua de los mismos mediante mediciones permanentes del cumplimiento de las metas de calidad.

Estrategias del proyecto

Mejorar la calidad del producto de la empresa reduciendo desperdicios en cada proceso ejecutado.

Actividades del proyecto

1. Levantamiento de Información.
 - a. Revisión del estado actual del desempeño de los procesos de la empresa.
 - b. Diagnóstico de los procesos identificados.

2. Identificar empresas certificadoras de Normas ISO 9001:2000
 - a. Selección de la empresa certificadora con la cual se va a trabajar.
 - b. Conocer los requisitos necesarios para implementar las normas ISO en la empresa.

3. Recopilar documentación necesaria para obtener norma ISO 9001-2000.
4. Corrección y mejora del sistema actual para lograr el cumplimiento con los requisitos de la norma.
5. Capacitación al personal sobre Norma ISO 9001-2000.
 - a. Búsqueda de empresas capacitadoras.
 - b. Seleccionar a una empresa para que brinde el servicio de capacitación a FIBROMADERAS.
 - c. Desarrollar alianzas con la empresa de capacitación.
6. Presentación de documentación a la empresa certificadora.
 - a. Auditorias por parte de la empresa certificadora.
 - b. Aprobación de las auditorias pertinentes.
 - c. Otorgamiento de la certificación.
7. Elaboración del Presupuesto del proyecto.

Indicadores de gestión

$$\text{DEFECTOS POR UNIDAD} = \frac{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS}}{\text{TOTAL PRODUCCIÓN}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: Mayo del 2011

Fecha de finalización: Abril del 2012

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Área de Producción

Presupuesto del proyecto

\$ 7900

PROYECTO No 7: PLAN DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA

Antecedentes

Las máquinas e instalaciones se desgastan, desajustan y deterioran con el uso, estando sujetas a averías que pueden producir paradas que afecten al proceso de producción. Estas paradas generan tiempos improductivos, mano de obra desocupada, retraso, etc., por tal razón se desea implementar un plan de mantenimiento de maquinaria preventivo.

Alcance

Establecer los mecanismos y pasos a seguir para el correcto mantenimiento preventivo de la maquinaria que se utilizan en "FIBROMADERAS" CIA. LTDA.

Objetivo del proyecto

Disponer de maquinaria en óptimas condiciones y funcionamiento para evitar paros de producción.

Estrategias del proyecto

Determinar los puntos críticos en cada maquinaria.

Elaborar un listado de repuestos importantes que se deben tener en la empresa, no aquellos que se encuentran con facilidad en el mercado.

Actividades del proyecto

1. Analizar los manuales de cada maquinaria.
2. Obtener datos de mantenimiento de maquinaria que se ha efectuado hasta ahora.
3. Realizar un inventario de la maquinaria actual.
 - a. Elaborar ficha técnica.
 - b. Tomar datos de acuerdo a cada maquinaria.
 - c. Recopilar datos de maquinaria.
4. Valorar el funcionamiento de cada máquina
5. Desarrollar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria de acuerdo a la vida útil.
 - a. Clasificar a la maquinaria de acuerdo al estado en el que se encuentre.
 - b. Conocer las reparaciones y mantenimiento de cada máquina.
 - c. Obtener cotizaciones a fin de contratar servicios de mantenimiento de maquinaria.
 - d. Seleccionar a la persona o empresa adecuada para que brinde el servicio de mantenimiento.
 - e. Invertir en reparaciones y mantenimiento de maquinaria.
6. Delegar responsables para que realicen verificación de reparación de maquinaria.

Indicadores de gestión

$$\text{Horas máquina} = \frac{\text{Horas de paro de máquinas por daño}}{\text{Horas máquinas trabajadas}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: mayo del 2010

Fecha de finalización: septiembre del 2010

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Gerencia de Operaciones

Gerencia Financiera

Presupuesto del proyecto

\$ 4242

PROYECTO No 8: DEFINIR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE PUESTOS

Antecedentes

“FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., no cuenta con una Estructura Organizacional definida o determinada, incluso no existe una adecuada delegación de responsabilidades y funciones por tal razón es indispensable la creación de un manual de puestos y que se defina la estructura de la empresa.

Alcance

Controlar periódicamente el cumplimiento de las funciones y su desempeño de acuerdo al manual establecido y verificar la estructura planteada de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Objetivo del proyecto

Definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para una buena estructura organizacional y delegación de funciones.

Estrategias del proyecto

Medir el cumplimiento de las funciones a través de indicadores establecidos.

Capacitar al capital humano a nivel técnico y de conocimiento para llevar a cabo este proyecto.

Actividades del proyecto

1. Determinar el tipo de comunicación dentro de la empresa
2. Determinar los procedimientos que se debe llevar a cabo para la ejecución de actividades
3. Comparar la percepción de los directivos con respecto a los subordinados para ver la claridad que hay en las funciones que deben desempeñar cada empleado
4. Observar el movimiento de la empresa para ver qué tan eficiente es.
5. Hacer una propuesta de estructura organizacional
6. Presentar en junta la propuesta

7. Definir la estructura organizacional
8. Crear el manual de funciones
 - a. Nombre del puesto
 - b. De quien depende
 - c. Subordinados
 - d. Función Básica
 - e. Responsabilidades
 - f. Características requeridas
 - g. Perfil deseado

9. Evaluación

Indicadores de gestión

$$\% \text{ Desempeño} = \frac{\text{(Funciones realizadas x 100)}}{\text{Funciones Asignadas}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: Agosto del 2011

Fecha de finalización: Septiembre del 2012

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Todas las áreas que integra la empresa

Presupuesto del proyecto

\$ 4567,50

PROYECTO No 9: DIFUNDIR E IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN BSC

Antecedentes

“FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., no cuenta con un Modelo de Gestión Estratégica, lo que ocasiona que no exista un conocimiento claro de los objetivos por parte del personal, esto hace que la organización tenga un retraso en el cumplimiento de sus objetivos y en su crecimiento.

Alcance

Controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

Objetivo del proyecto

Difundir e implementar Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced ScoreCard (BSC), que permita mantener una cultura de servicio, motivación y compromiso con las políticas y normas de la empresa, logrando un ambiente laboral adecuado y la consecución exitosa de los objetivos organizacionales.

Estrategias del proyecto

Medir el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores establecidos.

Capacitar al capital humano a nivel técnico y de conocimiento para llevar a cabo este proyecto.

Actividades del proyecto

1. Revisión del modelo de gestión estratégica.
2. Presentación a la junta directiva del modelo de gestión estratégica.
3. Plan de socialización del modelo de gestión.
 - a. Establecer cronograma de cumplimiento.
 - b. Establecer medios de difusión.
 - c. Desarrollar material explicativo.
4. Realización de talleres para el personal.
 - a. Buscar un consultor en implementación del BSC para realización de talleres.
 - b. Evaluación de consultores que conozcan el tema del BSC.
5. Elegir el equipo del BSC.
6. Capacitar en el Modelo BSC.
7. Implementación de un BSC.
 - a. Determinar el software BSC más adecuado.
 - b. Incorporar el Modelo BSC al software adquirido.
 - c. Carga de indicadores manuales.
 - d. Automatizar la carga de Datos
8. Evaluar el progreso del proyecto

Indicadores de gestión

$$\% \text{ cumplimiento de Estrategias} = \frac{\text{Estrategias ejecutadas}}{\text{Estrategias propuestas}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: Abril del 2010

Fecha de finalización: octubre del 2010

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Gerente Operaciones

Gerente Financiero

Gerente Ventas y Marketing

Ingeniero en Sistemas

Presupuesto del proyecto

\$ 7220,50

PROYECTO No 10: CREACIÓN DE PÁGINA WEB

Antecedentes

“FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., no dispone de un portal virtual en el que se pueda difundir los diferentes productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes, por tal razón es imprescindible la creación de una página web que ayude a la empresa a ingresar con mayor facilidad a más mercados tanto nacionales como internacionales.

Alcance

Poner a disposición de toda la comunidad información sobre productos y servicios que se ofertan, etc., que faciliten la comunicación entre la empresa-proveedor y cliente-empresa.

Objetivo del proyecto

Virtualizar los productos y servicios de la empresa para captar más clientes aprovechando el uso intensivo de la internet a través de una página web o portal virtual.

Estrategias del proyecto

Ser parte de un mundo globalizado con acceso ilimitado a la información, la cual será actualizada constantemente, mejorando la atención al cliente y la rapidez de respuesta a sus requerimientos.

Actividades del proyecto

1. Determinar el aspecto del sitio virtual
2. Diseño del sitio.
3. Diseño de las páginas.
4. Registrar un nombre de dominio
5. Seleccionar alojamiento para el sitio
6. Publicar el sitio
7. Mantenimiento y actualización de página web

Indicadores de gestión

$$\text{Visitas en la web} = \frac{\text{Número de visitas reales}}{\text{número de visitas planificadas}}$$

Tiempo de ejecución

Fecha de inicio: julio del 2010

Fecha de finalización: octubre del 2010

Recursos

Humano

Tecnológico

Financiero

Materiales

Responsables

Gerencia de Marketing

*Especialista en sistemas

*Proveedor web

*Diseñador web

Gerencia Financiera

* (La empresa no dispone, por lo tanto debería contratar)

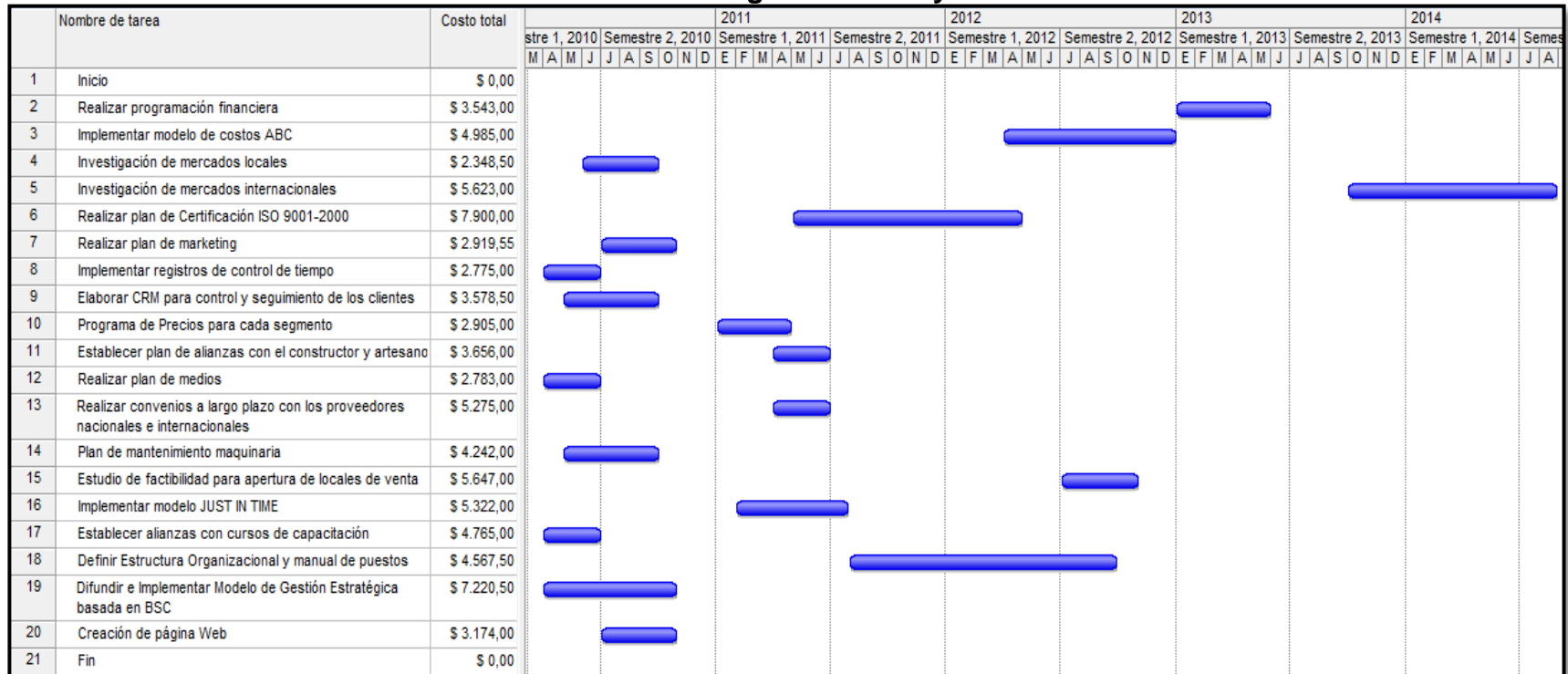
Presupuesto del proyecto

\$ 3174



5.4 DIAGRAMA DE PROYECTOS

Gráfico 55: Diagrama de Proyectos

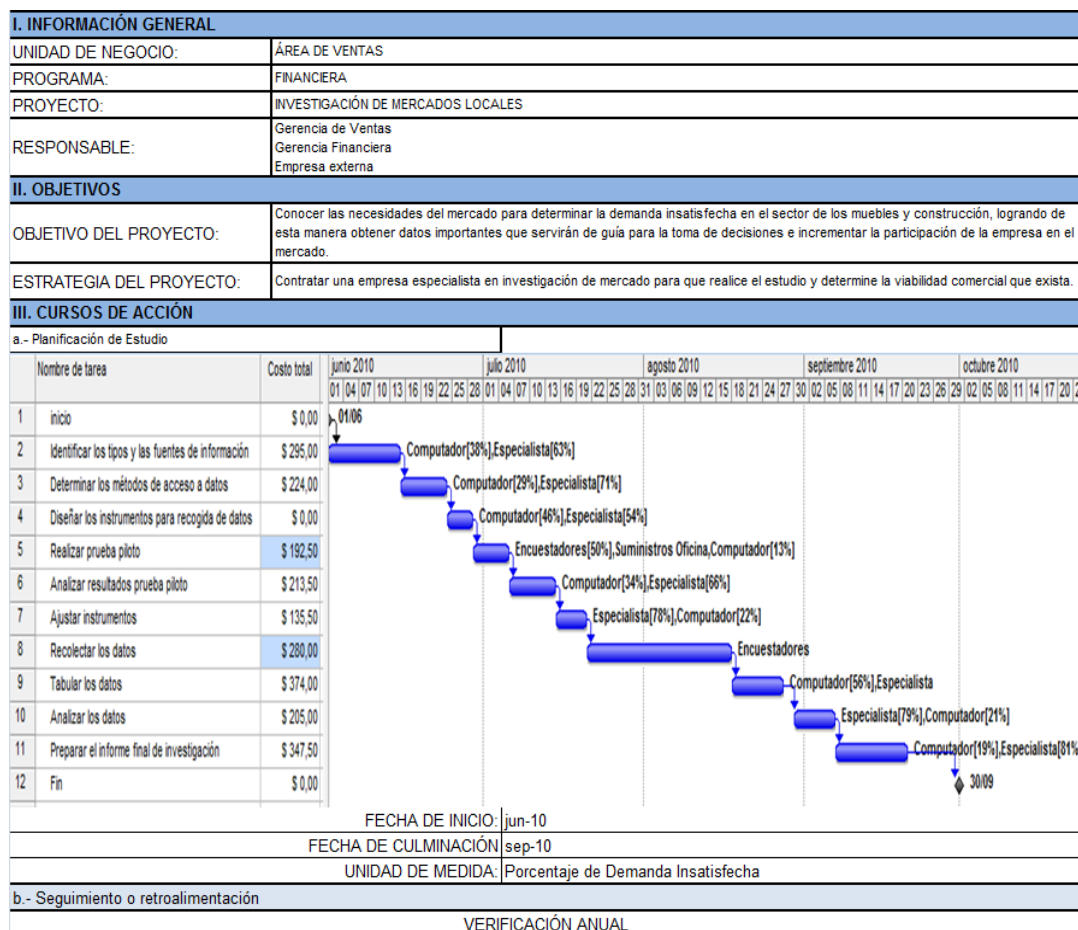


TOTAL PRESUPUESTADO = 83229,55

Elaborado por: Autor

5.5 DISEÑO DE PROYECTOS A CORTO PLAZO

Gráfico 56: Proyecto 1

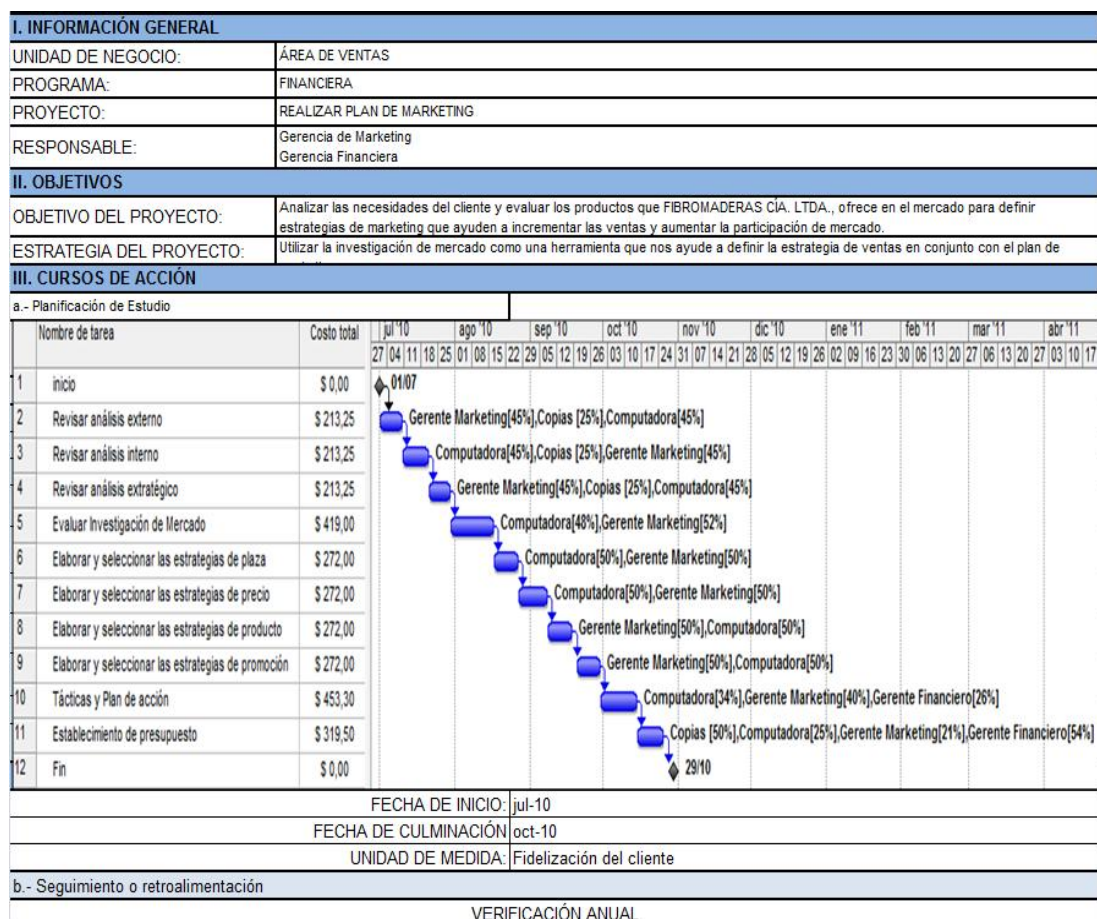


Elaborado por: Autor

Tabla 94: PRESUPUESTO 1	
Computador	\$ 223,50
Especialista	\$ 1.660,00
Encuestadores	\$ 315,00
Suministros Oficina	\$ 150,00
TOTAL	\$ 2.348,50

Elaborado por: Autor

Gráfico 57: Proyecto 2

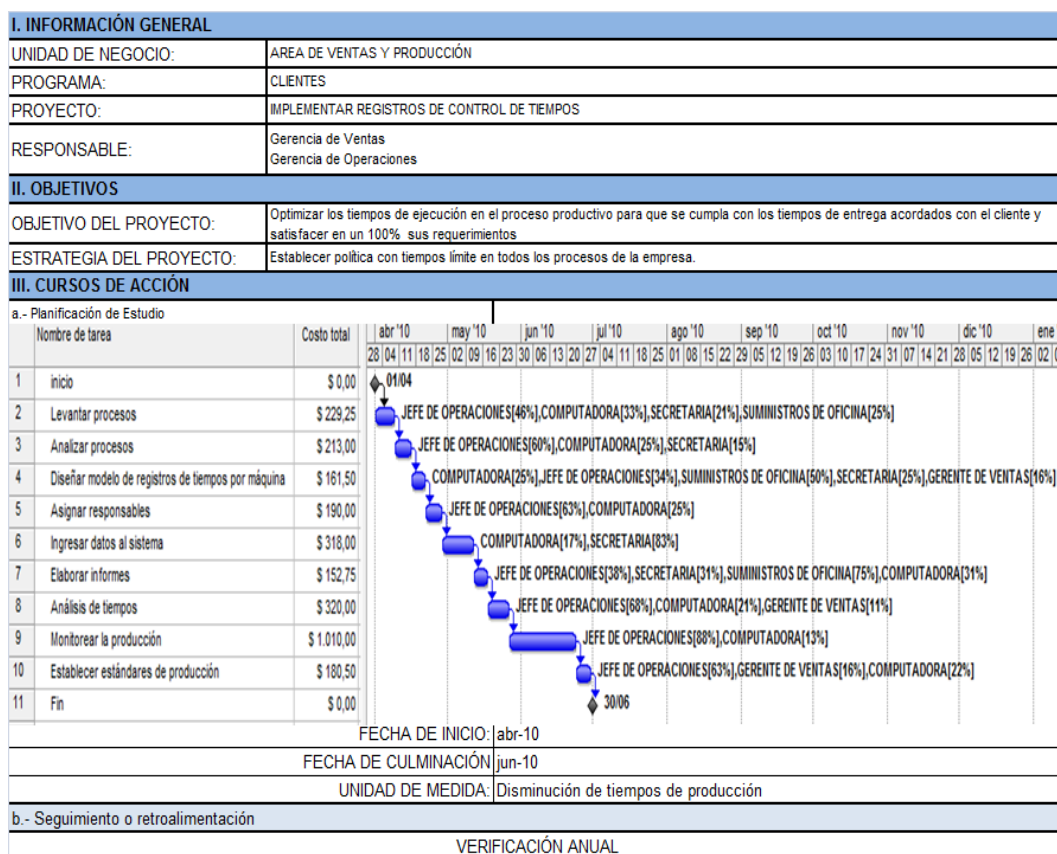


Elaborado por: Autor

Tabla 95: PRESUPUESTO 2	
Gerente Marketing	\$ 2.100,00
Copias	\$ 3,75
Computadora	\$ 439,50
Gerente Financiero	\$ 376,30
TOTAL	\$ 2.919,55

Elaborado por: Autor

Gráfico 58: Proyecto 3



Elaborado por: Autor

Tabla 96: PRESUPUESTO 3	
JEFE DE OPERACIONES	\$ 2.044,00
COMPUTADORA	\$ 157,50
SECRETARIA	\$ 470,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 7,50
GERENTE DE VENTAS	\$ 96,00
TOTAL	\$ 2.775,00

Elaborado por: Autor

Gráfico 59: Proyecto 4

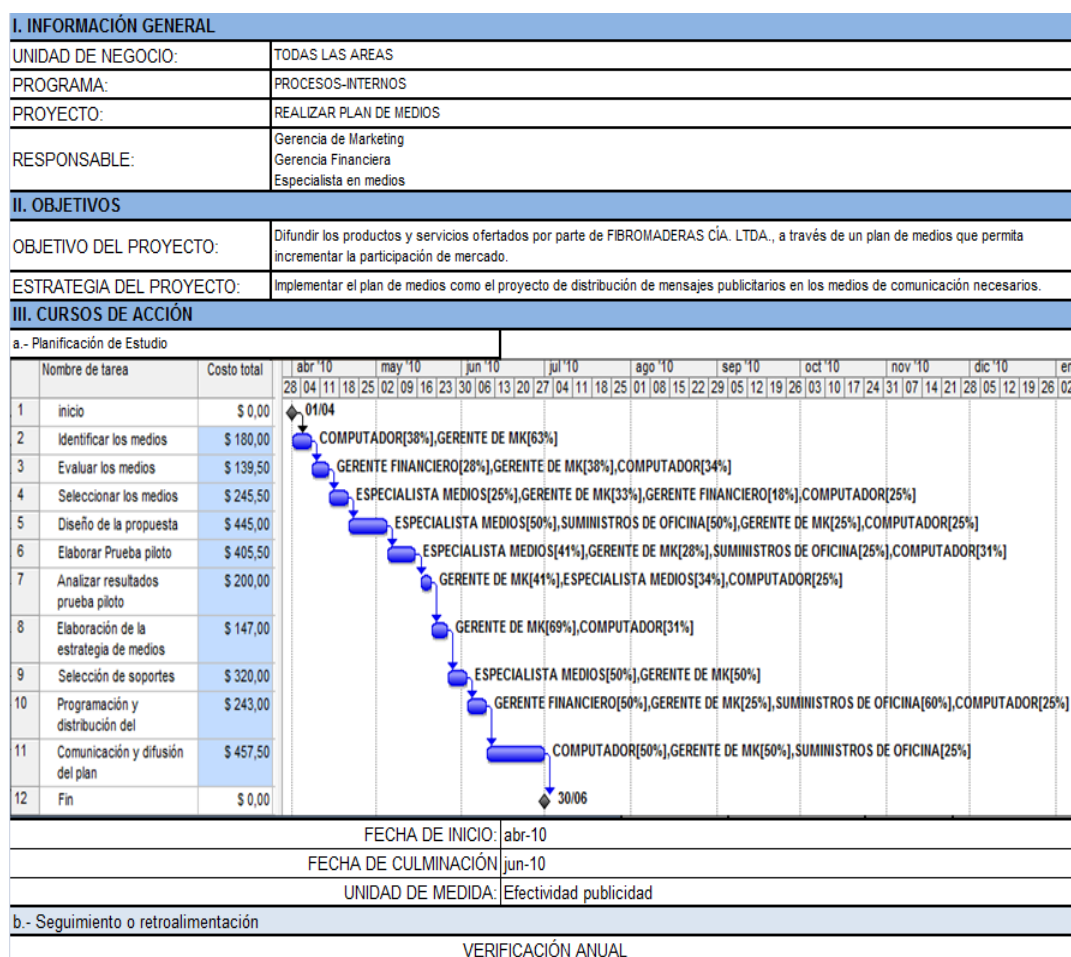
I. INFORMACIÓN GENERAL													
UNIDAD DE NEGOCIO:	ÁREA DE VENTAS												
PROGRAMA:	CLIENTES												
PROYECTO:	ELABORAR CRM PARA CONTROL Y SEGUIMIENTO DE CLIENTES												
RESPONSABLE:	Gerencia de Marketing Gerencia Financiera Gerencia de Operaciones												
II. OBJETIVOS													
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Fidelizar a los clientes manteniendo una relación directa entre cliente-empresa y de esta manera poder entender, anticiparse y responder a las necesidades de los clientes para prestar servicio de calidad y excelencia.												
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Centrar la estrategia del negocio en el cliente, y establecer procesos basados en los Sistemas de Información.												
III. CURSOS DE ACCIÓN													
a.- Planificación de Estudio													
Nombre de tarea	Costo total	Tri 2, 2010											
		abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar
1 inicio	\$ 0,00	03/05											
2 Clasificar el mercado (clientes)	\$ 523,50	GERENTE MARKETING(51%),COMPUTADOR(28%),GERENTE OPERACIONES(20%)											
3 Determinar el canal adecuado para obtener información del consumidor	\$ 356,00	GERENTE MARKETING(63%),COMPUTADOR(38%)											
4 Recoger la información	\$ 430,00	ENCUESTADOR(95%),SUMINISTROS DE OFICINA											
5 Organizar y analizar la información	\$ 866,00	COMPUTADOR(31%),GERENTE MARKETING(69%)											
6 Identificar tipos de clientes	\$ 389,50	GERENTE FINANCIERO(39%),GERENTE MARKETING(38%),COMPUTADOR(23%)											
7 Ingresar al sistema	\$ 613,50	SECRETARIA(60%),COMPUTADOR(34%)											
8 Plantear tácticas de mercado	\$ 400,00	GERENTE MARKETING(28%),GERENTE OPERACIONES(27%),GERENTE FINANCIERO(27%),COMPUTADOR(19%)											
9 Fin	\$ 0,00	30/09											
FECHA DE INICIO:		may-10											
FECHA DE CULMINACIÓN:		sep-10											
UNIDAD DE MEDIDA:		Recompra clientes											
b.- Seguimiento o retroalimentación													
VERIFICACIÓN ANUAL													

Elaborado por: Autor

Tabla 97: PRESUPUESTO 4	
GERENTE MARKETING	\$ 1.816,00
COMPUTADOR	\$ 268,50
GERENTE OPERACIONES	\$ 245,00
ENCUESTADOR	\$ 410,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 20,00
GERENTE FINANCIERO	\$ 294,00
SECRETARIA	\$ 525,00
TOTAL	\$ 3.578,50

Elaborado por: Autor

Gráfico 60: Proyecto 5

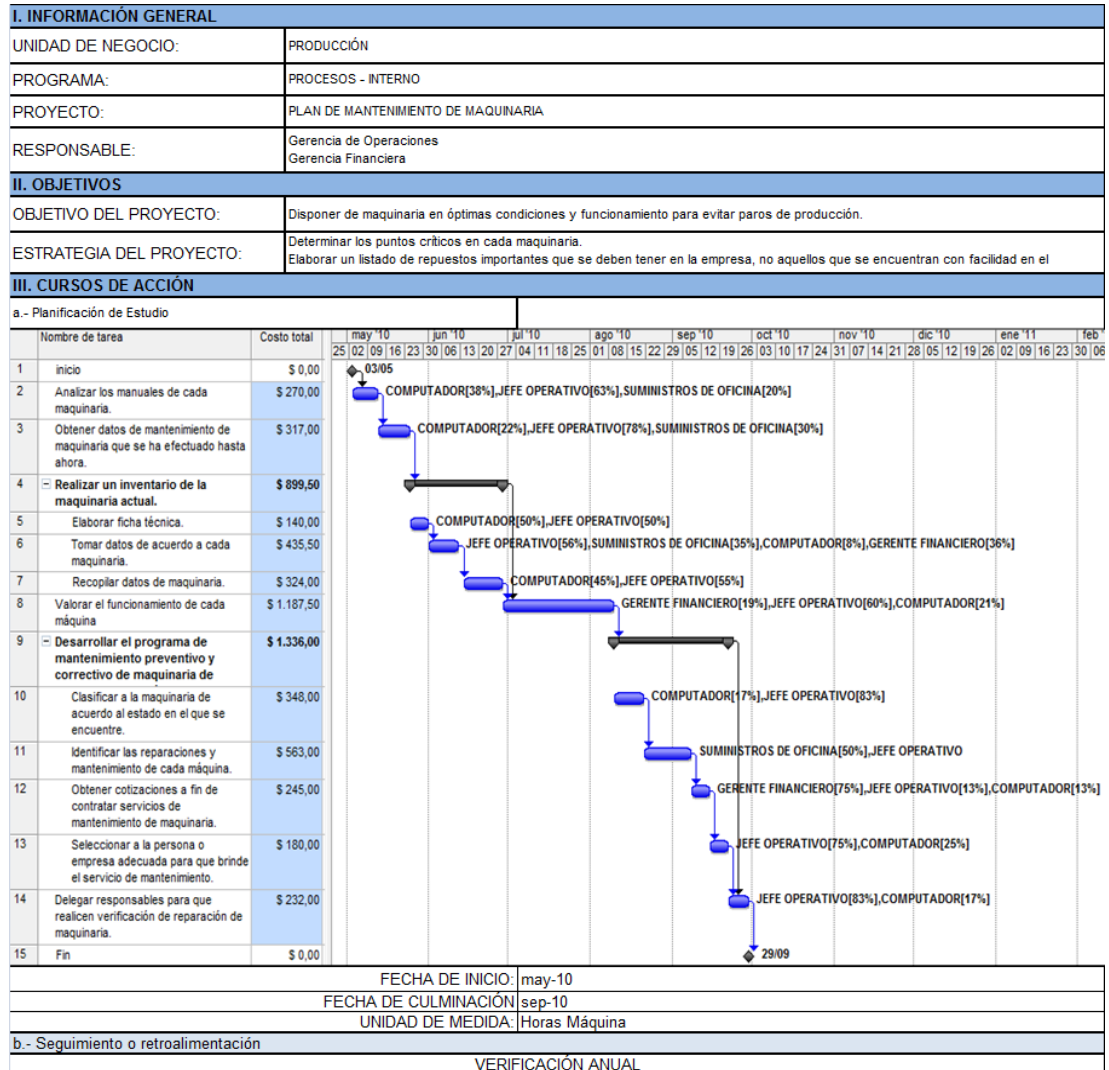


Elaborado por: Autor

Tabla 98: PRESUPUESTO 5	
GERENTE DE MK	\$ 1.158,00
COMPUTADOR	\$ 237,00
GERENTE FINANCIERO	\$ 270,00
ESPECIALISTA MEDIOS	\$ 1.070,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 48,00
TOTAL	\$ 2.783,00

Elaborado por: Autor

Gráfico 61: Proyecto 6

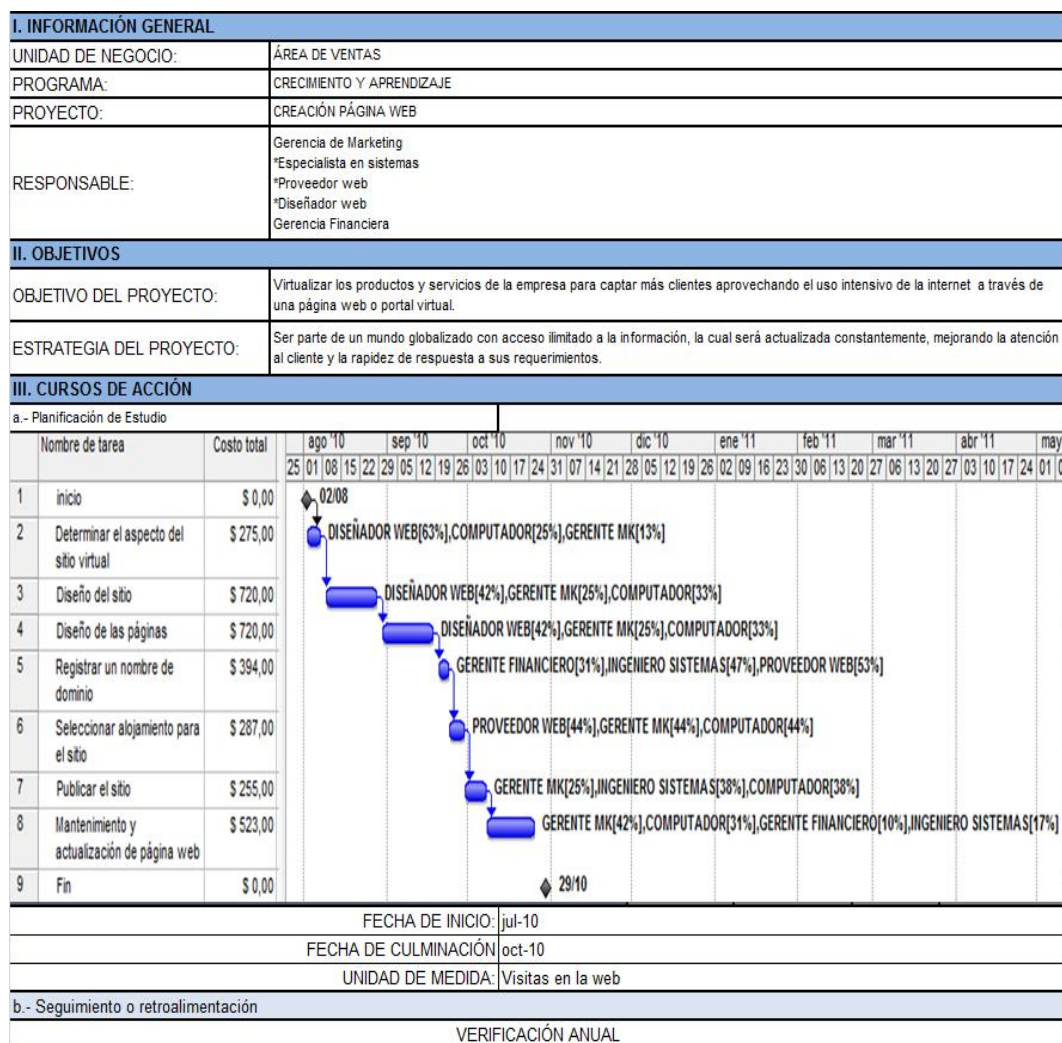


Elaborado por: Autor

Tabla 99: PRESUPUESTO 6	
JEFE OPERATIVO	\$ 3.157,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 94,50
COMPUTADOR	\$ 283,50
GERENTE FINANCIERO	\$ 707,00
TOTAL	\$ 4.242,00

Elaborado por: Autor

Gráfico 63: Proyecto 8



Elaborado por: Autor

Tabla 101: PRESUPUESTO 8

GERENTE MK	\$ 917,00
COMPUTADOR	\$ 228,00
INGENIERO SISTEMAS	\$ 392,00
PROVEEDOR WEB	\$ 372,00
DISEÑADOR WEB	\$ 1.125,00
GERENTE FINANCIERO	\$ 140,00
TOTAL	\$ 3.174,00

Elaborado por: Autor

CAPITULO VI

6 EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS

La evaluación financiera permitirá, por medio del análisis, determinar cómo los proyectos planteados influirán en el desempeño de la empresa.

6.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La evaluación permite comprobar y verificar la información y viabilidad del proyecto en estudio. Sin esta labor se corre el riesgo de aprobar una inversión que probablemente fracasaría, es por eso la importancia de la determinación de los siguientes criterios de evaluación que se utilizarán para el presente proyecto:

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Periodo de Recuperación de la Inversión
- Relación Costo Beneficio

6.2 FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTOS

Un Flujo de Caja es el control de las entradas y salidas del efectivo de una organización, un Flujo de Efectivo bien estructurado y proyectado es un presupuesto de todas las actividades a implementar a la empresa.

El pronóstico del Flujo de Caja tiene como principal objetivo determinar los ingresos a necesitar para el desarrollo de nuevos proyectos,

estableciendo los medios de financiamiento más adecuados para el funcionamiento de la organización

“FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., es una empresa relativamente nueva, por esto se tomará información Histórica del Flujo de Caja y del Estado de Resultados de basándose en la evolución del año 2009.

6.3 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS

Tabla 102: Estado de Resultados Proyectado sin Proyecto

DESCRIPCIÓN	%	2009	PERIODO						
		DICIEMBRE	0	2010	2011	2012	2013	2014	2015
			EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	
INGRESOS									
OPERACIONALES									
Ventas	20,40%	93789,51		112927,06	135969,60	163713,92	197119,40	237341,21	285770,20
NO OPERACIONALES									
Descuento en ventas	6,56%	420,00		447,54	476,88	508,14	541,46	576,96	614,79
TOTAL INGRESOS		94209,51		113374,60	136446,48	164222,06	197660,86	237918,17	286384,98
COSTOS									
Costo de ventas	11,88%	54640,00		61129,45	68389,64	76512,10	85599,24	95765,6	107139,47
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		39569,50		52245,15	68056,84	87709,96	112061,62	142152,54	179245,52
GASTOS OPERACIONALES									
Descuento en compras	4,74%	157,50		164,97	172,79	180,99	189,57	198,56	207,97
Gastos de ventas y administrativo	8,06%	4786,25		5172,15	5589,17	6039,81	6526,79	7053,03	7621,69
Gastos financieros	9,16%	60,49		66,03	72,07	78,67	85,88	93,74	102,32
Gastos no deducibles	7,86%	6479,87		6989,14	7538,43	8130,89	8769,91	9459,16	10202,58
Inversión inicial			-125546,13						
TOTAL GASTOS		11484,11		12392,29	13372,46	14430,36	15572,15	16804,48	18134,57
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		28085,40		39852,86	54684,37	73279,60	96489,48	125348,05	161110,95
15% participación trabajadores		4212,81		5977,93	8202,66	10991,94	14473,42	18802,21	24166,64
UTILIDAD NETA OPERATIVA		23872,59		33874,93	46481,72	62287,66	82016,06	106545,84	136944,30
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		23872,59		33874,93	46481,72	62287,66	82016,06	106545,84	136944,30

Fuente: La empresa
Elaborado por: Autor

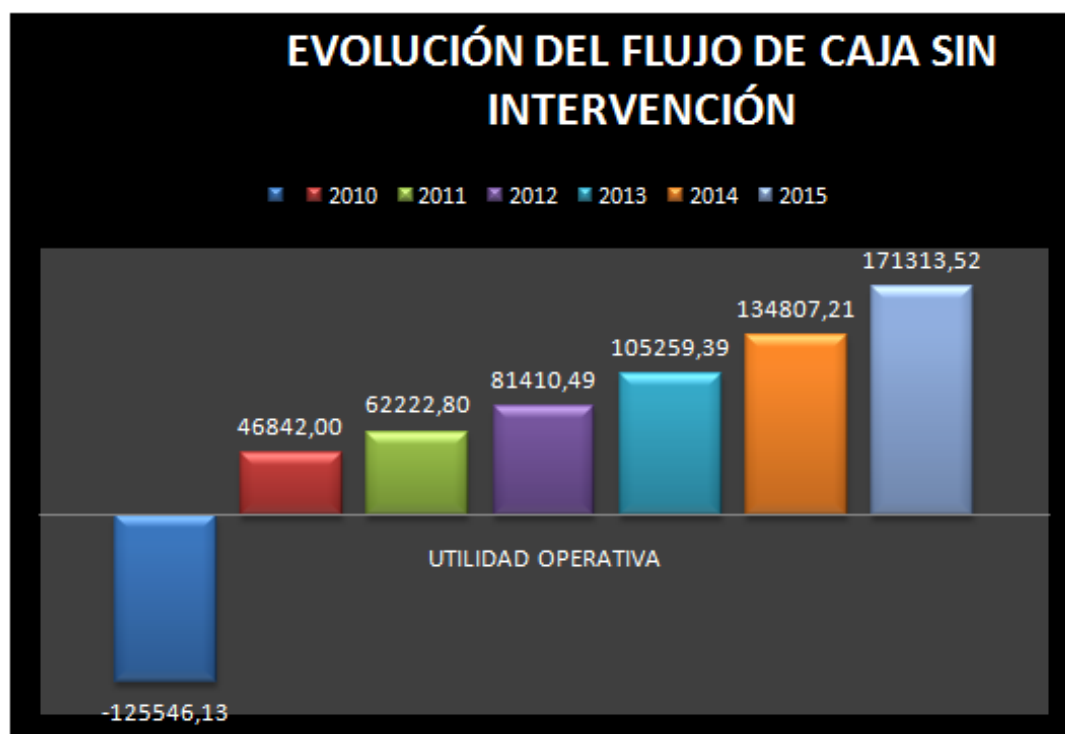
6.4 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

Tabla 103: Evolución Flujo de Caja sin Proyectos

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN							
Detalle		2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS		113374,60	136446,48	164222,06	197660,86	237918,17	286384,98
TOTAL EGRESOS		66532,60	74223,67	82811,57	92401,47	103110,96	115071,46
INVERSIÓN INICIAL	-125546,13						
UTILIDAD OPERATIVA		46842,00	62222,80	81410,49	105259,39	134807,21	171313,52

Fuente: La empresa
Elaborado por: Autor

Gráfico 64: Evolución flujo de Caja sin Proyectos



Fuente: La empresa
Elaborado por: Autor

Cálculo TMAR

Tabla 104: TMAR

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Riesgo País	8,17
Tasa Pasiva	5,16
TMAR	13,33

Elaborado por: Autor

6.5 CÁLCULO DEL VAN, TIR Y RELACIÓN B/C

➤ VAN

El Valor Actual Neto indica el mayor valor que obtendrá el inversionista, es un indicador que indica el valor actual de los Flujos de Efectivo proyectados restando la Inversión Inicial.

Tabla 105: VAN sin Proyectos

VAN SIN INTERVENCION DE PROYECTOS				
Meses	Flujo de caja \$	TASA %	VAN \$	SIN INV INIC
0	-125546,13			
1	46842,00	1,13		
2	62222,80	1,28		
3	81410,49	1,46		
4	105259,39	1,65		
5	134807,21	1,87		
6	171313,52	2,12	236.938,23	362.484,36

Elaborado por: Autor

➤ **TIR**

La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

Tabla 106: TIR sin Proyectos

TIR SIN INTERVENCIÓN DE PROYECTOS						
Meses	Flujo de caja	TASA 15% T1	VAN 1 \$	TASA 54,22% T2	VAN 2 \$	TIR%
0	-125546,13	--	-125546,13	--	-125546,13	54,22%
1	46842,00	0,15	40732,17	0,5422	30373,49	
2	62222,80	0,15	47049,38	0,5422	26161,83	
3	81410,49	0,15	53528,72	0,5422	22195,16	
4	105259,39	0,15	60182,40	0,5422	18607,93	
5	134807,21	0,15	67023,01	0,5422	15452,89	
6	171313,52	0,15	74063,56	0,5422	12733,49	

Elaborado por: Autor

➤ **RELACIÓN BENEFICIO-COSTO**

Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.

El Costo Beneficio se obtiene mediante la suma de todos los Flujos Netos divididos para la Inversión Inicial.

Tabla 107: Relación B/C sin Proyectos

Meses	Flujo de caja	TASA	VAN	Costo-Beneficio
0	-125546,13			2,89
1	46842,00	1,13	41332,39	
2	62222,80	1,28	48446,21	
3	81410,49	1,46	55930,12	
4	105259,39	1,65	63808,91	
5	134807,21	1,87	72108,87	
6	171313,52	2,12	80857,87	

Elaborado por: Autor

6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA CON PROYECTOS

Para determinar y evaluar a la empresa de acuerdo a la ejecución de los proyectos es necesario establecer un presupuesto de desembolso, el mismo que nos proporciona información útil para la elaboración del estado de resultados y el flujo de caja proyectada.

Tabla 108: Desembolso Anual Proyectos

PROYECTOS	COSTOS	PERIODO					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
CORTO PLAZO	38791,05	30%	20%	18%	17%	15%	
MEDIANO PLAZO	21984,50		25%	25%	25%	25%	
LARGO PLAZO	22454,00			35%	35%	30%	
DESEMBOLSO ANUAL C/P		11637,32	7758,21	6982,389	6594,479	5818,6575	
DESEMBOLSO ANUAL M/P			5496,125	5496,125	5496,125	5496,125	
DESEMBOLSO ANUAL L/P				7858,9	7858,9	6736,2	
TOTAL ANUAL		11637,32	13254,34	20337,414	19949,5	18050,983	

Elaborado por: Autor

6.7 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTOS

Tabla 109: Estado de Resultados Projectado con Proyectos

DESCRIPCIÓN	%	2009	PERIODO						
			0	2010	2011	2012	2013	2014	2015
		DICIEMBRE	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	EN-DIC	
INGRESOS									
OPERACIONALES									
Ventas	29,40%	93789,51	121368,12	157056,17	203238,21	262999,98	340334,59	440409,27	
NO OPERACIONALES									
Descuento en ventas	9,56%	420,00	460,14	504,11	552,28	605,06	662,88	726,23	
TOTAL INGRESOS		94209,51	121828,26	157560,27	203790,49	263605,04	340997,47	441135,50	
COSTOS									
Costo de ventas	13,88%	54640,00	62222,25	70856,67	80689,27	91886,31	104637,1	119157,35	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		39569,50	59606,00	86703,60	123101,22	171718,74	236360,34	321978,16	
GASTOS OPERACIONALES									
Descuento en compras	4,74%	157,50	164,97	172,79	180,99	189,57	198,56	207,97	
Gastos de ventas y administrativo	8,06%	4786,25	5172,15	5589,17	6039,81	6526,79	7053,03	7621,69	
Gastos financieros	8,16%	60,49	65,42	70,76	76,53	82,77	89,52	96,83	
Gastos no deducibles	7,86%	6479,87	6989,14	7538,43	8130,89	8769,91	9459,16	10202,58	
Inversión inicial			-125546,13						
Otros egresos por gastos			11637,32	13254,34	20337,41	19949,50	18050,98	0,00	
TOTAL GASTOS		11484,11	24029,00	26625,48	34765,63	35518,55	34851,25	18129,07	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		28085,40	35577,01	60078,12	88335,59	136200,19	201509,09	303849,08	
15% participación trabajadores		4212,81	5336,55	9011,72	13250,34	20430,03	30226,36	45577,36	
UTILIDAD NETA OPERATIVA		23872,59	30240,46	51066,40	75085,25	115770,16	171282,73	258271,72	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		23872,59	30240,46	51066,40	75085,25	115770,16	171282,73	258271,72	

Elaborado por: Autor

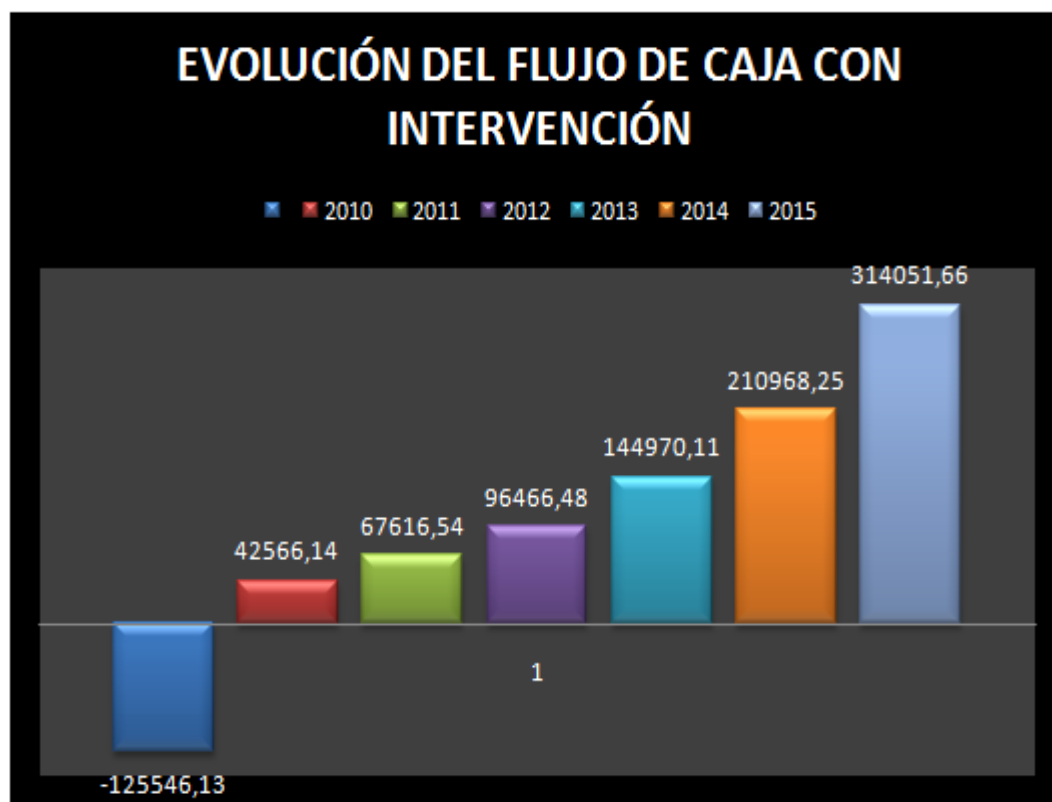
6.8 EVOLUCIÓN FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

Tabla 110: Flujo de Caja Proyectado con Proyectos

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON INTERVENCIÓN							
Detalle		2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS		121828,26	157560,27	203790,49	263605,04	340997,47	441135,50
TOTAL EGRESOS		79262,11	89943,73	107324,01	118634,94	130029,22	127083,84
INVERSIÓN INICIAL	-125546,13						
UTILIDAD OPERATIVA		42566,14	67616,54	96466,48	144970,11	210968,25	314051,66

Elaborado por: Autor

Gráfico 65: Flujo de Caja proyectado con Proyectos



Elaborado por: Autor

6.9 CÁLCULO DEL VAN, TIR Y RELACIÓN B/C

➤ VAN

Tabla 111: VAN con Proyectos

VAN CON INTERVENCION DE PROYECTOS				
Meses	Flujo de caja \$	TASA %	VAN \$	SIN INV INIC
0	-125546,13		379.890,85	505.436,98
1	42566,14	1,13		
2	67616,54	1,28		
3	96466,48	1,46		
4	144970,11	1,65		
5	210968,25	1,87		
6	314051,66	2,12		

Elaborado por: Autor

➤ TIR

Tabla 112: TIR con Proyectos

TIR CON INTERVENCION DE PROYECTOS						
Meses	Flujo de caja	TASA 14% T1	VAN 1 \$	TASA 64,57% T2	VAN 2 \$	TIR%
0	-125546,13	--	-125546,13	--	-125546,13	64,57%
1	42566,14	0,14	37338,72	0,6457	25865,07	
2	67616,54	0,14	52028,74	0,6457	24966,15	
3	96466,48	0,14	65112,13	0,6457	21643,35	
4	144970,11	0,14	85833,94	0,6457	19764,04	
5	210968,25	0,14	109570,30	0,6457	17476,87	
6	314051,66	0,14	143077,71	0,6457	15808,73	

Elaborado por: Autor

➤ **RELACIÓN BENEFICIO-COSTO**

Tabla 113: Relación B/C con Proyectos

COSTO/BENEFICIO CON INTERVENCIÓN DE PROYECTOS				
Meses	Flujo de caja	TASA	VAN	Costo-Beneficio
0	-125546,13			4,03
1	42566,14	1,13	37559,47	
2	67616,54	1,28	52645,74	
3	96466,48	1,46	66273,78	
4	144970,11	1,65	87881,79	
5	210968,25	1,87	112847,69	
6	314051,66	2,12	148228,52	

Elaborado por: Autor

6.10 COMPARACIÓN EVALUACIÓN FINANCIERA

Después del análisis financiero se obtuvo lo siguiente:

Tabla 114: Comparación Financiera

RESUMEN				
SIN PROYECTOS		CON PROYECTOS		DIFERENCIAS
TMAR	13,33	TMAR	13,33	
VAN	\$ 236.938,23	VAN	\$ 379.890,85	160,33%
TIR	54,21%	TIR	64,56%	10,35%
COSTO-BENEFICIO	2,89	COSTO-BENEFICIO	4,03	39,44%

Elaborado por: Autor

Analizando los resultados se puede concluir lo siguiente:

- ✓ La TIR es mayor que la TMAR en los dos casos, tomando en cuenta que en los resultados de la evolución con intervención indica que existe viabilidad de los proyectos a implantar.

- ✓ El VAN es considerablemente alto en los Flujos de Efectivo con intervención lo que refleja que existiría una mayor ganancia al aplicar los proyectos.

- ✓ La Relación Costo – Beneficio, indica que:
 - **Sin Intervención:** por cada dólar invertido obtendrán una ganancia de 1.89 dólares

 - **Con Intervención:** por cada dólar invertido obtendrán una ganancia de 3.03 dólares.

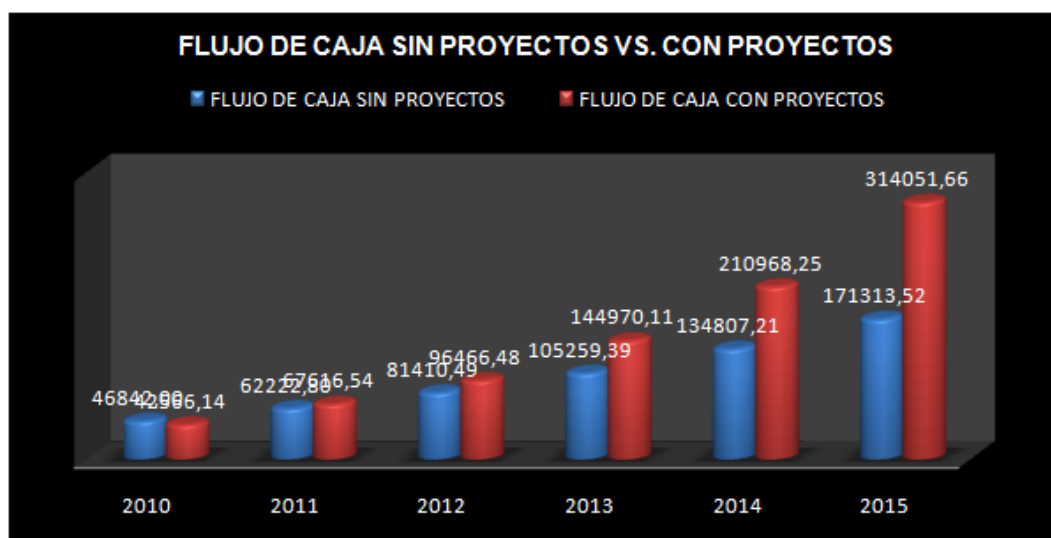
6.11 COMPARACIÓN FLUJOS DE EFECTIVO

Tabla 115: Comparación Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS VS. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS						
DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	46842,00	62222,80	81410,49	105259,39	134807,21	171313,52
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	42566,14	67616,54	96466,48	144970,11	210968,25	314051,66
DIFERENCIA	-4275,85	5393,74	15055,99	39710,71	76161,04	142738,14
PORCENTAJE DE VARIACIÓN	-9,13%	8,67%	18,49%	37,73%	56,50%	83,32%

Elaborado por: Autor

Gráfico 66: Comparación Flujo de Caja



Elaborado por: Autor

6.12 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Este periodo determina los años necesarios de recuperación de la inversión, sobre el flujo de fondos que se generan.

Tabla 116: Periodo de Recuperación de Inversión

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS VS. FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS						
DETALLE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS	46842,00	62222,80	81410,49	105259,39	134807,21	171313,52
FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS	42566,14	67616,54	96466,48	144970,11	210968,25	314051,66
INCREMENTAL	-4275,85	5393,74	15055,99	39710,71	76161,04	142738,14

Elaborado por: Autor

PRI:	0,701		
PRI:	0,701 * 12	8,414	8 MESES
PRI:	0,414 * 30	12,4237822	12 DIAS

Elaborado por: Autor

Tabla 117: Datos para PRI

AÑO	INVERSIÓN	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
2010	11637,315	-4275,85	-4275,85
2011	13254,335	5393,74	1117,89
2012	20337,414	15055,99	16173,88
2013	19949,5035	39710,71	55884,59
2014	18050,9825	76161,04	132045,63
2015	0	142738,14	274783,77
TOTAL	83229,55	274783,77	

Elaborado por: Autor

6.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis permitirá a la organización simular las posibles consecuencias de varias eventualidades que pueden presentarse durante el periodo de actividades, y así tomar precauciones y decisiones necesarias para contrarrestar o solventar dichas eventualidades.

Para el análisis de sensibilidad se utilizara un escenario pesimista, un escenario optimista y 2 escenarios probables.

Tabla 118: Escenarios

ESCENARIO OPTIMISTA	
INGRESOS	5%
COSTOS Y GASTOS	Mantienen

ESCENARIO PESIMISTA	
INGRESOS	Mantienen
COSTOS Y GASTOS	5%

ESCENARIO 1	
INGRESOS	-10%
COSTOS Y GASTOS	-10%

ESCENARIO 2	
INGRESOS	10%
COSTOS Y GASTOS	10%

Elaborado por: Autor

Tabla 119: Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA							
Concepto	Años						
	0	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inversión Inicial	-125546,13						
Flujo de caja		48657,56	76636,43	110562,88	162057,23	231530,00	336108,44
TMAR		13,33%					
VAN	433740,43						
TIR	70,76%						
Sensibilidad	MUY SENSIBLE						

Elaborado por: Autor

Tabla 120: Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA							
Concepto	Años						
	0	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inversión Inicial	-125546,13						
Flujo de caja		46529,25	72113,73	101832,68	150901,85	217469,71	320405,85
TMAR		13,33%					
VAN	400648,56						
TIR	67,40%						
Sensibilidad	SENSIBLE						

Elaborado por: Autor

Tabla 121: Escenario 1

ESCENARIO 1							
Concepto	Años						
	0	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inversión Inicial	-125546,13						
Flujo de caja		38309,53	60854,89	86819,83	130473,10	189871,43	282646,50
TMAR		13,33%					
VAN	329347,15						
TIR	59,31%						
Sensibilidad	MUY SENSIBLE						

Elaborado por: Autor

Tabla 122: Escenario 2

ESCENARIO 2							
Concepto	Años						
	0	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inversión Inicial	-125546,13						
Flujo de caja		46822,76	74378,20	106113,13	159467,12	232065,08	345456,83
TMAR		13,33%					
VAN	430434,55						
TIR	69,60%						
Sensibilidad	MUY SENSIBLE						

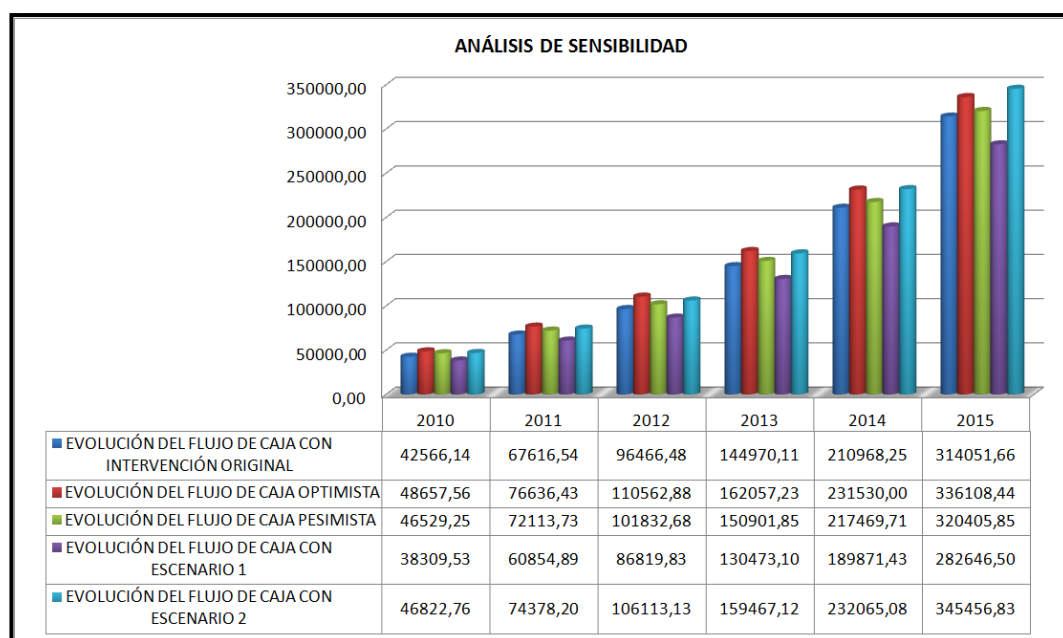
Elaborado por: Autor

Tabla 123: Resumen Escenarios

ESCENARIOS	Variación	TIR	VAN	Evaluación
Aumento Ingresos	5%	70,76%	433.740,43	MUY SENSIBLE
Aumento costos y gastos	5%	67,40%	400.648,56	SENSIBLE
Aumento de ingresos y costos	10%	59,31%	329.347,15	MUY SENSIBLE
Disminución de ingresos y costos-gastos	-10%	69,60%	430.434,55	MUY SENSIBLE
Normal		64,56%	\$ 379.890,85	RENTABLE

Elaborado por: Autor

Gráfico 67: Análisis de Sensibilidad



Elaborado por: Autor

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Mediante el Análisis del Diagnóstico Situacional se pudo determinar que “FIBROMADERAS” CÍA. LTDA., posee fortalezas importantes como precios competitivos, el mismo que con planteamiento de estrategias adecuadas permitirán abarcar mayor mercado y posicionar a la empresa dentro de la industria maderera.
- La falta de un Plan de Gestión Estratégica ha incidido directamente en la administración de la empresa, denotando una inadecuada delegación de responsabilidades, por lo tanto FIBROMADERAS CÍA. LTDA., desde su constitución no cuenta con estrategias que permitan direccionar de mejor manera a la Empresa.
- A través de encuestas realizadas se conoció las necesidades que tienen los clientes actuales y potenciales, demostrando como principal necesidad la variedad de productos, es decir stock, suficiente de productos con tiempos establecidos de entrega al momento de realizar pedidos; encontrando especialmente a estas dos necesidades como principales debilidades de la empresa por la falta de stock y por demoras en entregar el producto.
- La empresa depende de sus importaciones para poder satisfacer al mercado, por lo que la variación de las Tasas Arancelarias, afectan al costo del producto.

- La implementación del Balanced Scorecard, es una herramienta de control y gestión, que muestra que FIBROMADERAS obtendrá un eficiente control de su gestión.
- La evaluación financiera realizada permitió determinar que al implementar cada uno de los proyectos se obtendrá rentabilidad, lo cual ayudará a un mayor crecimiento en el mercado ecuatoriano, incluso la recuperación de la inversión será en menos de un año, debido al incremento de las ventas.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda utilizar una estrategia de penetración con liderazgo en costos, para de esta manera incrementar participación en el mercado mediante las ventas direccionadas a distribuidores.
- Una vez diseñado el Plan de Gestión Estratégica basado en BSC, se recomienda a la empresa la difusión e Implementación del presente Plan con la finalidad de mejorar y tener un eficiente control de su gestión, es decir a través de éste, pueda medir las funciones por áreas y analizar el aporte que se brinda a la misión y la visión organizacional.
- Capacitar continuamente al personal administrativo y operativo sobre los lineamientos de la empresa, implantando una cultura de comunicación que ayude al mejor desarrollo laboral y así la empresa obtendrá una mejor eficiencia productiva.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, utilizando los indicadores descritos en este estudio, pudiendo de esta manera detectar anticipadamente las posibles variaciones y

discrepancias entre el desempeño de la empresa y el plan estratégico propuesto.

- Desarrollar los proyectos descritos, y de manera especial el proyecto de control de tiempos, con el propósito de optimizar el tiempo de entrega del producto a los clientes y alcanzar una mejor eficiencia productiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ KAPLAN, Robert y NORTON, David: “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Gestión 2000, 2000
- ✓ MÉNDEZ, Carlos, “Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación”, III Edición, Mc Grow Hill, Bogota, 2001.
- ✓ SALAZAR Francis; “Gestión Estratégica de Negocios”, 2007.
- ✓ BETANCOURT Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma
- ✓ HILL, Charles y JONES, Gareth. “Administración Estratégica”, McGraw Hill, Tercera edición. 1996
- ✓ SERNA, Humberto, “Índices de Gestión”, Panamericana Editorial Ltda., Segunda Edición, enero de 2006
- ✓ DAFT, Richard I., “Teoría y Diseño Organizacional”, VI Edición, International Thomson Editores, México, 2000.
- ✓ KAPLAN Robert / NORTON David, “Mapa Estratégico”, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- ✓ SERNA, Humberto, “Gerencia Estratégica”, Panamericana Editorial Ltda., Octava Edición, febrero de 2003, Segunda reimpresión marzo 2005.
- ✓ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. “Administración: una perspectiva global”. Mc Graw Hill. México D. F. 1994

En línea:

- ✓ www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml

- ✓ <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>
- ✓ <http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- ✓ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_p.html
- ✓ http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html
- ✓ <http://www.slideshare.net/cervino69/balanced-scorecard-planificacionestrategica>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>