

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Mediante este capítulo se pretende obtener documentadamente un diagnóstico situacional de la empresa “Diseño Sin Límites”, a fin de determinar las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas, y diseñar las respectivas estrategias relacionándolas con los procesos que se van a analizar y mejorar.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del siguiente análisis se identificarán las oportunidades y amenazas externas que tiene que enfrentar la empresa, los cuales estarán organizados en macroambiente y microambiente.

2.1.1 MACROAMBIENTE

El macroambiente involucra el estudio de factores del entorno sobre los cuales la empresa no puede ejercer ningún tipo de control o efecto alguno, y lo único que puede hacer es adaptarse a él, razón por la cual es necesario dar seguimiento para diseñar acciones que permitan adaptarse a los cambios del entorno.

Para tal efecto se analizarán los siguientes factores:

- Factor Político - Legal
- Factor Social
- Factor Económico
- Factor Tecnológico

2.1.1.1 Factor Político – Legal

El Ecuador está a puertas de una nueva Asamblea Constituyente que redactará, por vigésima vez en 180 años de vida republicana, una nueva constitución política del Estado. La Asamblea Constituyente conformada por una mayoría gobiernista, propicia un ambiente de incertidumbre para las empresas nacionales y extranjeras, ya que bajo el amparo de los

“plenos poderes”, que hasta el día de hoy se discute su alcance, aún no se tiene claro cuales serán las instituciones y leyes que serán reformadas en Montecristi.

Inicialmente la propuesta del gobierno para la elección de los asambleístas era la de realizar una elección uninominal, pero en la práctica no se cumplió y se terminó aplicando un método para asignar escaños.

Posteriormente, en el estatuto aprobado en la Consulta Popular del 15 de abril del 2007, se determinó que todas las decisiones que adopte la Asamblea, serían llevadas a un plebiscito en la que el pueblo ratificaría o no las decisiones de la Asamblea, sin embargo, hoy en día se habla del receso legislativo apenas se instale la Asamblea, el cual será sustituido por una Comisión Legislativa integrada por algunos asambleístas. Es decir, sin necesidad del referéndum aprobatorio, en el país entrará en vigencia leyes y dictámenes que la Asamblea considere urgentes y necesarias, corriendo el riesgo de que la aplanadora gobiernista imponga su ideología, nombrando a dedo a nuevos funcionarios de los órganos de control, bajo ningún marco constitucional, ya que éste recién estará en borradores, por lo que podríamos estar bajo normas y autoridades inconstitucionales.

Y aunque se propicia el acercamiento con las nuevas tiendas políticas que en esta Asamblea son minoría, no hay duda que surgirán controversias y enfrentamientos por lo que debe o no hacer la Asamblea de plenos poderes, cuyo líder, Rafael Correa - Presidente de la República- actúa desde ya como la persona más influyente para la Asamblea, ya que desde su posición es quien podrá proponer y guiar los temas y acciones que serán debatidos por los asambleístas, que en su mayoría son del movimiento político del Presidente.

El principal problema del Ecuador no es su Constitución sino su cumplimiento, pues de que sirve tener una buena norma jurídica si no existen personas dispuestas a cumplirla.

Debido al ambiente de incertidumbre por los continuos enfrentamientos entre las funciones del Estado, los órganos de control y autoridades locales y gubernamentales, se considera a la situación política que vive el país como una *amenaza de alto impacto* ya que no permite tener un entorno político estable que permita realizar una planificación a mediano y largo plazo.

2.1.1.2 Factor Social

“El equipamiento con módulos permite general un sinfín de composiciones diferentes, su ritmo geométrico y siempre ordenado aporta soluciones de elasticidad con la finalidad de configurar estancias totalmente personalizadas, adaptables a todas las necesidades, gustos y espacios. Mobiliario de diseño contemporáneo, ofrece múltiples alternativas brindando un equilibrio único, moderno, para disfrutar día a día.”¹

El gusto por la madera en muebles de cocinas, baños, dormitorios o de oficina es cada vez mayor, ya que brindan la funcionalidad e integración de diferentes ambientes y la cómoda distribución de los espacios y accesorios que se tienen dentro del hogar o la oficina.

Los muebles de madera para hogar y oficina con buenos acabados y diseños innovadores, permiten crear ambientes ordenados que van a la vanguardia del estilo y diseño arquitectónico, marcando un estilo de vida a través de la combinación de tonos coloridos que destacan el mobiliario con la decoración.

Por el gusto y preferencia de las personas hacia el mobiliario de madera en hogares y oficina, existe una *oportunidad de alto impacto* para la fabricación y comercialización de este tipo de producto.

2.1.1.3 Factor Económico

Tasas De Interés

Con la aprobación de la Ley de Justicia Financiera (19 de julio de 2007) se logró transparentar los costos financieros al eliminar las comisiones y servicios que las instituciones bancarias cobran, sin embargo, aunque la tasa de interés activa referencial presenta una tendencia a la baja, esta acción no ha conseguido una disminución significativa (Ver gráfico No. 1), si no que todo el costo financiero se refleje en la tasa, lo que hace que la tasa se eleve y no que baje, aunque ya no se carguen otros costos al crédito.

¹ Revista Crear Ambientes. Edición No. 21 año 2007. Pag. 32



Gráfico No. 2-1
 Fuente: BCE y www.dinediciones.com
 Elaborado por: Tania Rodríguez

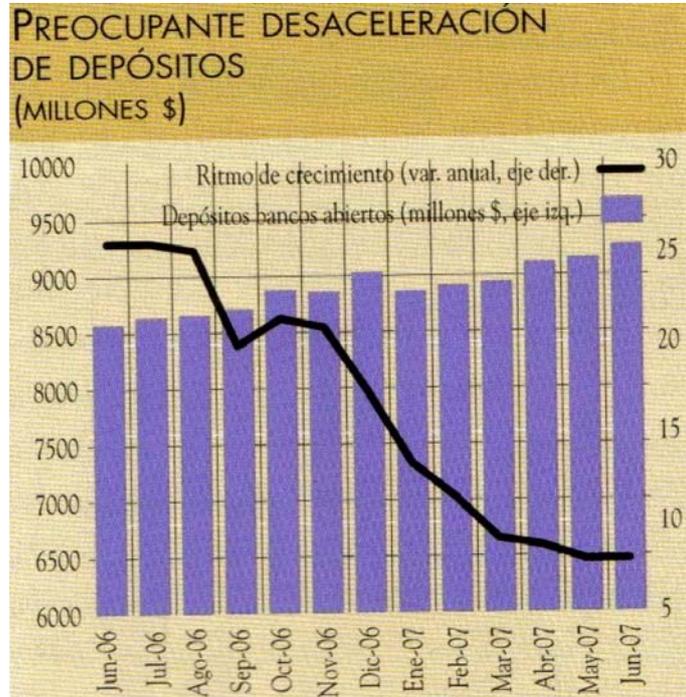


Gráfico No. 2-2
 Fuente: BCE
 Elaborado por: Tania Rodríguez

Como se puede ver en la gráfica No. 2, la tasa de interés activa para el sector de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) es en 5% más alta a las del crédito corporativo, sin duda debido a que existe un mayor riesgo a invertir en la pymes.

La continua crítica de parte del Ec. Rafael Correa hacia la banca privada, y próximos de una Asamblea Constituyente de plenos poderes, ponen en un ambiente de incertidumbre al

sistema financiero, lo que se refleja en la desaceleración de los depósitos y del crédito en el país (Gráfico No. 2), en la que si bien es cierto que los depósitos han aumentado (en millones), su ritmo de crecimiento es cada vez menor.



Fuente: Revista Gestión Economía y Sociedad # 158. Agosto 2007. Ecuador. Pag. 34

“Las críticas del gobierno al racionamiento de crédito, en detrimento del financiamiento del sector real de la economía, no se superarán fácilmente, pues hay sectores productivos de alto riesgo con antecedentes originados en la crisis financiera de 1999-2000, con baja competitividad y sin suficiente inserción en los mercados externos como para garantizar el repago de los créditos, por lo cual superar este escollo no será fácil.”²

² Revista Gestión Economía y Sociedad # 158. Agosto 2007. Ecuador. Pag. 34-35



Fuente: Revista Gestión Economía y Sociedad # 158. Agosto 2007. Ecuador. Pag. 34

La concesión de créditos por la banca ha presentado una declinación en el ritmo de crecimiento durante este primer semestre, por lo que ahora los créditos a más de ser caros son escasos, por lo que sumado a la poca decisión de consumo e inversión en el país, se prevé una mayor contracción crediticia.

Debido al elevado costo del dinero en el sector privado y a la disminución en el otorgamiento de créditos, se considera a este factor como una *amenaza de alto impacto*.

Crédito del Banco Nacional de Fomento - 555

El Banco Nacional de Fomento está concediendo el denominado Crédito 5-5-5, es decir, de 5.000 dólares al 5% de interés anual hasta 5 años plazo, el cual está dirigido a los pequeños y medianos productores de los sectores productivos, servicio y comercio.

“Los beneficiarios serán los pequeños y medianos productores que desarrollen proyectos de inversión en unidades productivas en funcionamiento o por instalarse; es decir, esta línea está orientada a financiar la expansión o inicio de actividades, en un monto desde 500 hasta 5.000 dólares.

Serán sujetos de crédito las personas naturales o jurídicas privadas, legalmente constituidas, que tengan la calificación A o B, conforme al instructivo para Calificación de Clientes del BNF y que sus activos totales no superen los 80.000 dólares.

Pueden beneficiarse clientes nuevos o antiguos del Banco de Fomento en los diferentes sectores productivos: agrícola, pecuario, pequeña industria, artesanía, pesca artesanal, servicio, comercio y turismo.

Para acceder a este crédito el solicitante deberá tener el 10% del monto solicitado, ya que el BNF le financiará el 90% del proyecto. Le financia para activos fijos y capital de trabajo. ”³

El Crédito 555 constituye una ***oportunidad de impacto alto*** ya que permite que las PYMES tengan acceso a crédito más barato y a largo plazo.

Entrega de los Fondos de Reserva

La devolución de los fondos de reserva induce a la demanda de productos y servicios, es decir, promueve el consumo de los trabajadores del país, ya que se inyecta circulante a la economía, lo que incrementa la demanda de bienes y servicios, incentivando y aumentando la producción de la industria nacional.

Los nuevos ingresos de los trabajadores constituyen una ***oportunidad de impacto alto*** ya que permite que los consumidores inviertan estos recursos en mejoras para sus viviendas o negocios, con lo cual se verían en la necesidad de adquirir nuevos muebles para sus hogares o lugares de trabajo, con lo cual se da un impulso a la demanda que haría que las industrias y empresas produzcan más.

Producto Interno Bruto - PIB

El gobierno de Correa recibió el país con un crecimiento de 3,44% del PIB en el 2006 y un promedio históricamente elevado de 4,66% entre 2000 – 2006.

³ www.elmercurio.com.ec

A inicios de este año, el BCE (Banco Central del Ecuador) esperaba un crecimiento de 4,3% del PIB para el 2007, pero debido a la falta de inversión en sectores estratégicos como los hidrocarburos y los hidroeléctricos, y habiendo registrado apenas un crecimiento del 1,17 % en el primer trimestre, el crecimiento esperado se ajustó a 3,4% con tendencia a la baja, para este año.

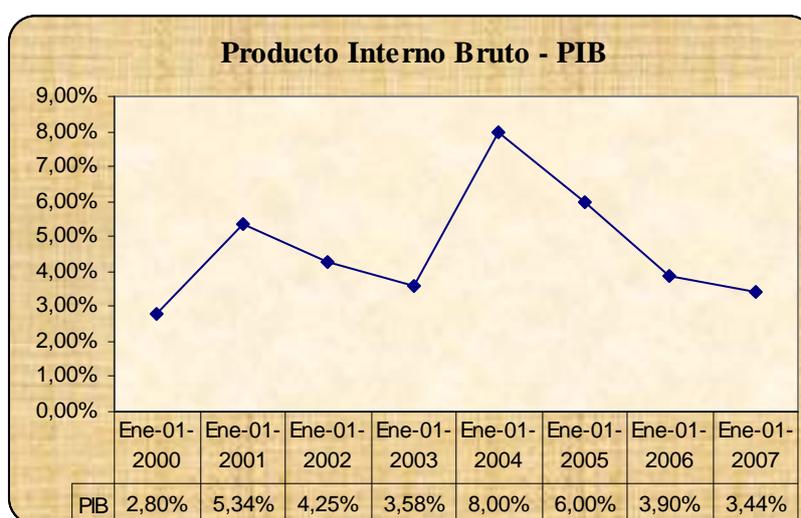


Gráfico No. 2-3
 Fuente: www.bce.fin.ec
 Elaborado por: Tania Rodríguez

“De abril a junio la economía ecuatoriana experimentó un crecimiento de 0,48% trimestral, inferior a 1,03% proyectado por el BCE. Con respecto al segundo trimestre de 2006, el PIB creció 1,38% alcanzando \$ 5.880 millones. Los sectores que presentaron un mayor crecimiento anual fueron: hogares privados con servicio doméstico (11,8%), intermediación financiera (10,2%), suministro de agua y electricidad (9,8%) y pesca (5,6%). Los sectores que menos crecieron fueron: agricultura, ganadería, caza y silvicultura (0,27% en conjunto); explotación de minas y canteras, que decreció 4,8%, y la construcción, que cayó en 6,7%. La inversión continúa en desaceleración. El segundo trimestre, la formación bruta de capital fijo decreció 2,3% con respecto al trimestre precedente y 1,9% con respecto al mismo período en 2006. El componente que más creció fue el consumo del gobierno, que se expandió en 1,55% trimestral y 1,9% anual, alcanzando \$ 924 millones entre enero y junio de 2007.”⁴

⁴ Revista Gestión Economía y Sociedad # 160. Octubre 2007. Ecuador. Pag. 68.

Debido a la tendencia a la baja del Producto Interno Bruto, este factor es una **amenaza de bajo impacto**, ya que el escenario productivo del país se ve afectado por la poca inversión y bajo crecimiento.

Tasa de Desempleo

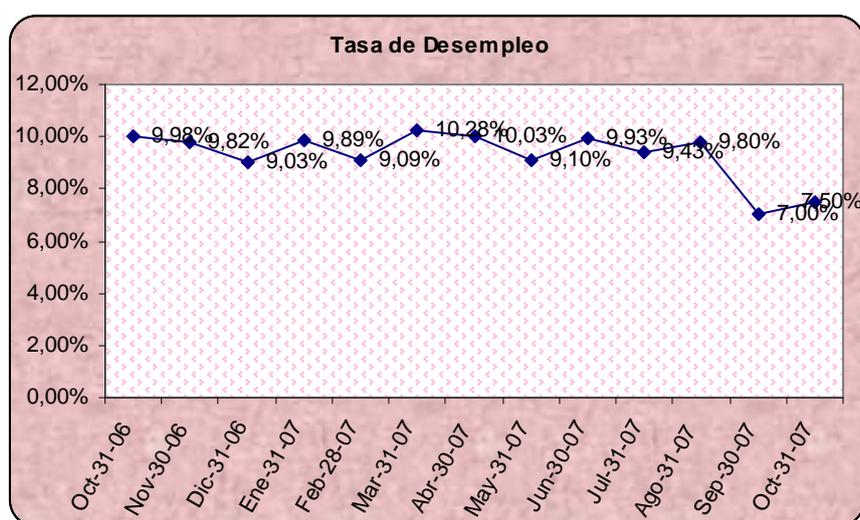


Gráfico No. 2-4
Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: Tania Rodríguez

Desde octubre del 2006 y lo que va del 2007 la tasa de desempleo se ha mantenido en promedio en el 9,30%. Si comparamos que para octubre de este año la tasa de desempleo era de 7,50%, podemos ver que la situación ha cambiado significativamente, ya que ésta era de 9,98% doce meses antes. Pero como se espera una tendencia a la baja del PIB, es fácil deducir que no existirá la creación masiva de plazas de trabajo en lo que resta del año, por lo cual la tasa de desempleo constituye una **amenaza de bajo impacto** porque esto no permite contar con personas que estén en la capacidad de ahorrar y demandar productos y servicios que les permitan tener una mejor calidad de vida.

Aranceles

“Las industrias involucradas estudian el posible aumento a los aranceles de 567 partidas de producción industrial, agropecuaria y de consumo especial.

Para la Asociación de Industriales Madereros, la decisión es positiva porque se defiende la industria nacional y la ocupación de la mano de obra local.

Esto debido a que hay empresas que comercializan muebles importados y eso sustituye a la oferta nacional. Se trata de artículos procedentes de China y Brasil.”⁵

En un principio también se manejaba el incremento a la importación de muebles de madera cuya tarifa vigente es de 15 y 20 %, al 25 % lo que representaría un alza de 1,4 millones, pero esto aun no se ha dado.

Sin embargo, en la últimas reformas expuestas en el MICIP en lo que respecta a la madera, se expone el siguiente cuadro⁶ en el que se muestra la disminución de aranceles para dos partidas arancelarias que tienen que ver con las herramientas y maquinarias utilizadas en la fabricación y tratamiento de la madera, lo que constituye un aporte para las empresas en la disminución del costo de adquisición de la maquinaria, razón por la cual constituye una *oportunidad de alto impacto*.

NANDINA DEC 653	DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	ANEXO 1- DEC 653 ANTES DE LA REFORMA	ARANCEL DESPUÉS DE LA REFORMA
8208200000	- Para trabajar madera	10	5
8479300000	- Prensas para fabricar tableros de partículas, fibra de madera u otras materias leñosas y demás máquinas y aparatos para el tratamiento de la madera o el corcho	5	0

Cuadro No. 2-1

Fuente: www.micip.gov.ec

Elaborado por: Tania Rodríguez

2.1.1.4 Factor Tecnológico

Telecomunicaciones

Se espera que a mediados de noviembre de este año, Ecuador tenga una nueva conexión con el mundo a través del enlace con el cable de fibra óptica de Telefónica Internacional Wholesale Services – TIWS – que rodea a América del Sur, con lo cual se podría reducir en un 40 o 45 % el precio de las tarifas de Internet y contar con una mayor velocidad de conexión. Esto sin duda brindará a las empresas la oportunidad de ofrecer una mejor calidad del servicio y promover un mejor desarrollo humano en el que la mayoría de la sociedad pueda acceder a un medio masivo de comunicación como es el Internet.

⁵ www.elcomercio.com

⁶ www.micip.gov.ec

Software Administrativo

Sistema Neural

“Neural se ha inspirado en este maravilloso y exitoso sistema, convirtiendo los procesos de su empresa en verdaderos sentidos, que le proporcionarán oportunamente toda la información, excluyendo aquella que de momento no sea necesaria para valorar las opciones disponibles y tomar decisiones.

El camino al implantar Neural en su negocio es Controlar, Medir y Mejorar su empresa, para lo cual utilizamos procesos, índices y estrategias respectivamente.

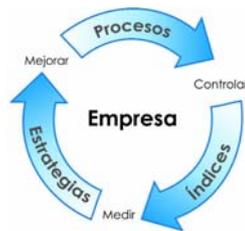


Gráfico No. 2-5

Fuente: www.sistemanearual.com

Neural está estructurado en cinco módulos que automatizan los procesos críticos de su empresa, los cuales generan y envían los datos obtenidos a un modulo central; éste los procesa e infiere pronósticos, proyecciones y tendencias de los datos relevantes en función a su comportamiento histórico, siendo éste el sexto sentido del sistema.

Cada módulo es independiente y está compuesto de varias aplicaciones que controlan los sub procesos del mismo. Lo que le permite ajustarse a todo tipo de negocio e ir creciendo según las necesidades del mismo.

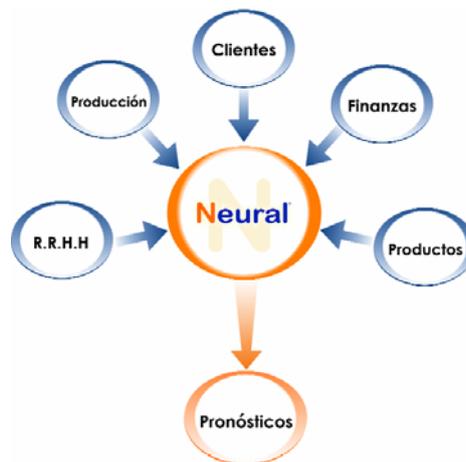


Gráfico No. 2-6

Fuente: www.sistemanearual.com

Cada módulo está compuesto por las siguientes aplicaciones:

- **Finanzas:** - *Presupuestos*
 - *Contabilidad (en línea)*
 - *CxC y CxP (flujo de cartera)*
 - *Ventas (preventa, autoventa, punto de venta)*
 - *Compras (centros de costo, consumo y gasto)*
 - *Activos*
 - *Anexos transaccionales (SRI)*
- **Producción:** - *Administración de la cadena de abastecimiento*
 - *Análisis de costos unitarios*
 - *Generación de ofertas*
 - *Gestión de órdenes de producción*
 - *Costeo de productos terminados*
- **Clientes:** - *Administración de la relación con clientes (CRM)*
 - *Cuota del mercado*
 - *Retención de clientes*
 - *Nuevos clientes*
 - *Expectativas del mercado*
- **Productos:** - *Administración de la cadena de distribución*
 - *Creación de nuevos productos*
 - *Modificación de productos existentes*
 - *Monitoreo de la competencia*
 - *Administración de la oferta y demanda por producto*
 - *R.R.H.H.*
 - *Nómina*
 - *Evaluación del desempeño*
 - *Administración del capital humano (HCM)*
- **Neural:** - *Memoria reactiva*
 - *Reflejos corporativos*
 - *(TOC), (BSC), (BPM)*
- **Pronósticos:** - *Proyecciones*
 - *Tendencias*
 - *Simulaciones*

Software Arquitectónico

Hoy en día existen en el mercado programas que permiten realizar mejores diseños de arquitectura y diseño interior.

Este tipo de software permite obtener un dibujo arquitectónico diferente, en el que se puede utilizar herramientas para realizar decoraciones y diseño interior virtuales, con animación y videos 3D de los espacios en los que se pretende colocar los muebles de oficina y hogar, lo que permite sin duda tener una mejor imagen visual de manera anticipada del diseño que se obtendrá al final del proyecto.

Sin duda la tecnología es una *oportunidad de impacto alto* ya que permite tener herramientas que abaratan costos y mejoren la comunicación y el servicio hacia los clientes, con procesos automatizados y soluciones rápidas a las exigencias de los clientes internos y externos.

2.1.2 MICROAMBIENTE

2.1.2.1 Clientes

A continuación se presenta los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los clientes de Diseño Sin Límites:

1. ¿Qué tipo de mueble adquirió usted?

Línea Oficina		Línea Hogar	
a) Estación de Trabajo (Escritorios).... <input type="checkbox"/>		a) Closet..... <input type="checkbox"/>	
b) Mesa de Reuniones..... <input type="checkbox"/>		b) Anaqueles de Cocina..... <input type="checkbox"/>	
c) Divisiones Modulares..... <input type="checkbox"/>		c) Muebles de Baño..... <input type="checkbox"/>	
d) Sistemas de Archivo..... <input type="checkbox"/>		d) Otro (especifique).....	
e) Sillonería..... <input type="checkbox"/>			
f) Otro (especifique).....			

⁷ www.sistemanatural.com



Gráfico No. 2-7
Elaborado: Tania Rodríguez

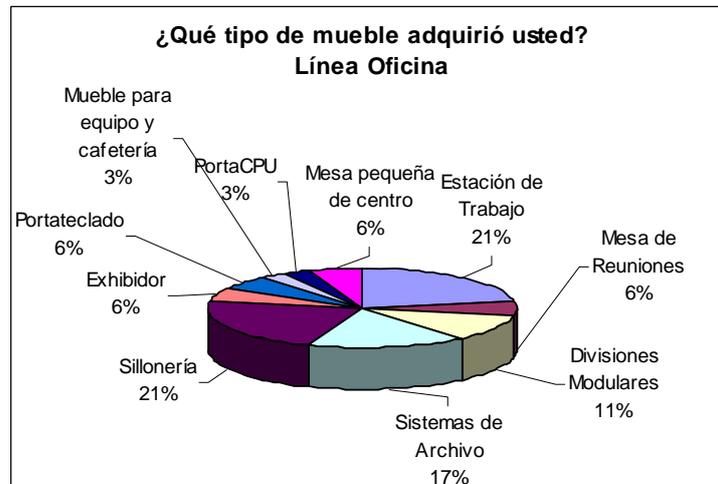


Gráfico No. 2-8
Elaborado: Tania Rodríguez

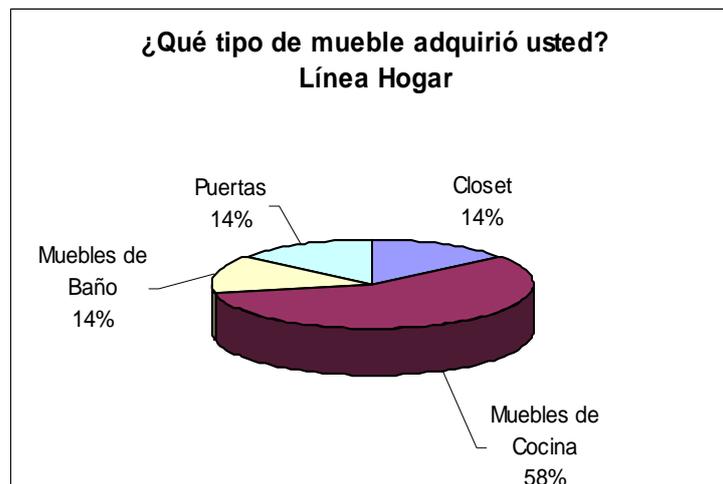


Gráfico No. 2-9
Elaborado: Tania Rodríguez

La línea de oficina constituye una *oportunidad de alto impacto*, ya que es la que mayor demanda tienen los clientes.

Dentro de la línea de oficina, los ítems que mayor demanda han tenido son las estaciones de trabajo, sillonería y los sistemas de archivo. Mientras que en la línea de hogar, los muebles de cocina han sido los de mayor demanda en el mes de octubre y noviembre del 2007.

2. ¿Qué precio pagó usted por sus muebles?

Línea Oficina		Línea Hogar	
a) Menos de 1.000.....	<input type="checkbox"/>	a) Menos de 1.000.....	<input type="checkbox"/>
b) De 1.001 a 5.000.....	<input type="checkbox"/>	b) De 1.001 a 2.000.....	<input type="checkbox"/>
c) De 5.001 a 10.000.....	<input type="checkbox"/>	c) De 2.001 a 3.000.....	<input type="checkbox"/>
d) Más de 10.000.....	<input type="checkbox"/>	d) Más de 3.001.....	<input type="checkbox"/>



Gráfico No. 2-10
Elaborado: Tania Rodríguez

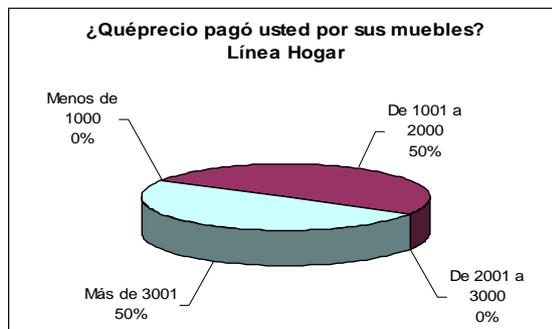


Gráfico No. 2-11
Elaborado: Tania Rodríguez

El precio que los clientes han pagado por sus muebles en la línea de oficina constituye una *oportunidad de medio impacto*, ya que el 42% de los encuestados ha destinado entre 1.001 y 5.000 dólares para la adquisición de su mobiliario.

El precio que los clientes han pagado por sus muebles en la línea de hogar constituye una *oportunidad de medio impacto*, ya que el 50% de los encuestados ha destinado entre 1.001 y 2.000 dólares para la compra de sus muebles.

3. El precio que pagó por sus muebles lo considera:

a) Altos..... b) Medio..... c) Bajos.....

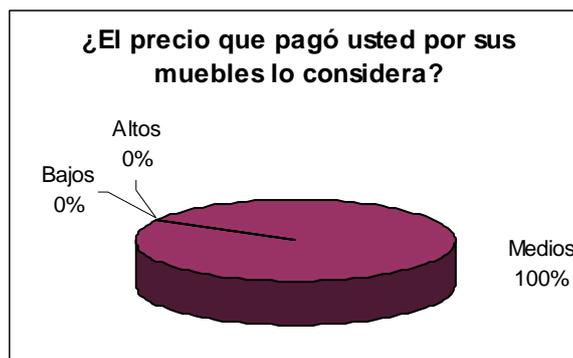


Gráfico No. 2-12
Elaborado: Tania Rodríguez

El precio que el cliente paga por sus muebles constituye una *amenaza de medio impacto*, ya que todos los encuestados considera el precio como medio.

4. El servicio y trato que le proporcionó Diseño Sin Límites fue:

- a) Excelente..... b) Bueno..... c) Malo.....



Gráfico No. 2-13
Elaborado: Tania Rodríguez

El servicio y trato que proporciona Diseño Sin Límites constituye una *oportunidad de alto impacto*, debido a que un buen porcentaje de los encuestados mencionaron haber recibido un excelente servicio y trato por parte de la empresa.

5. Considera a la calidad de los productos como:

- a) Excelente..... b) Buena..... c) Mala.....



Gráfico No. 2-14
Elaborado: Tania Rodríguez

La calidad de los productos proporcionados por Diseño Sin Límites se presenta como una *oportunidad de alto impacto*, dado que casi la totalidad de los encuestados, consideran a la calidad de los productos como excelente.

6. El período de tiempo para la entrega de sus muebles lo consideró:

- a) Rápido (dentro de los 8 días).....
- b) Medianamente Rápido (De 8 a 15 días).....
- c) Medianamente Demorado (De 15 a 30 días).....
- d) Demorado (Más de 30 días).....

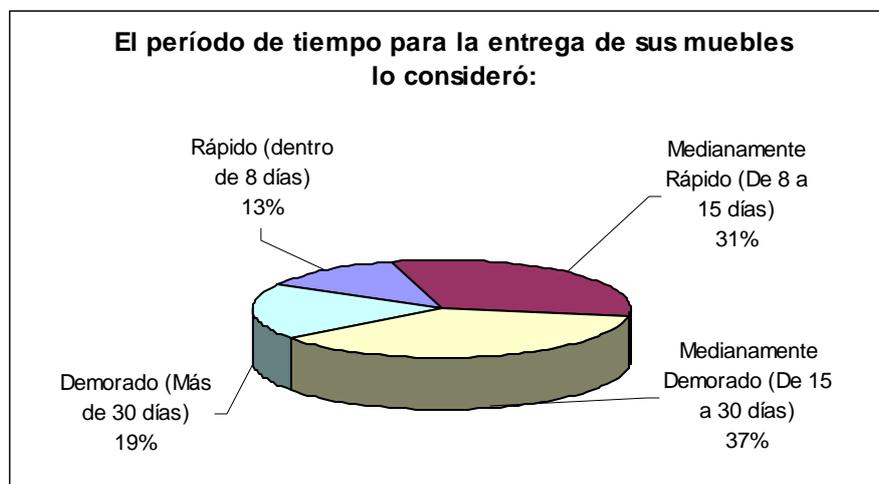


Gráfico No. 2-15
Elaborado: Tania Rodríguez

El período de tiempo para la entrega de los muebles, se convierte en una *amenaza de bajo impacto*, porque el tiempo que le toma a la empresa entregar los productos es medianamente demorado.

2.1.2.2 Proveedores

A continuación se presenta los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los proveedores de Diseño Sin Límites.

1. El tiempo de entrega del pedido que realiza la empresa es:

- a) Inmediato (24 horas).....
- b) Mediato (8 días).....
- c) Demorado (más de 8 días).....

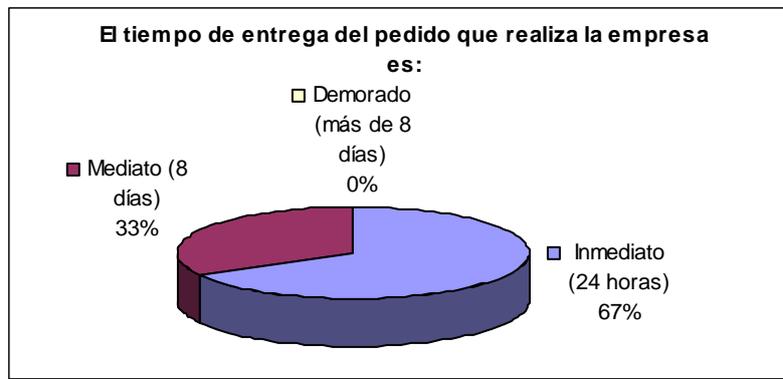


Gráfico No. 2-16
Elaborado: Tania Rodríguez

El 67% de los proveedores dicen entregar los pedidos de manera inmediata en un máximo de 24 horas, lo cual constituye una *oportunidad de impacto medio*.

2. Los pedidos que realiza la empresa son devueltos por errores o fallas:

- a) Siempre.....
- b) Ocasionalmente...
- c) Nunca.....

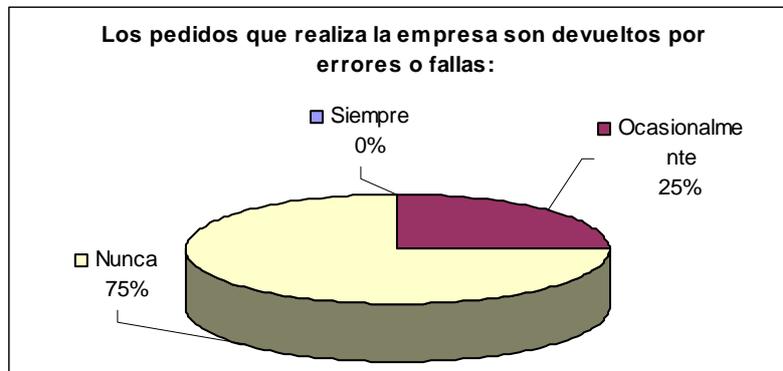


Gráfico No. 2-17
Elaborado: Tania Rodríguez

De acuerdo a los proveedores, el 25% menciona que sus productos ocasionalmente han sido devueltos por errores o fallas, lo cual constituye una *amenaza de bajo impacto*.

3. El precio de sus productos los considera:

- a) Altos..... b) Medios..... c) Bajos.....

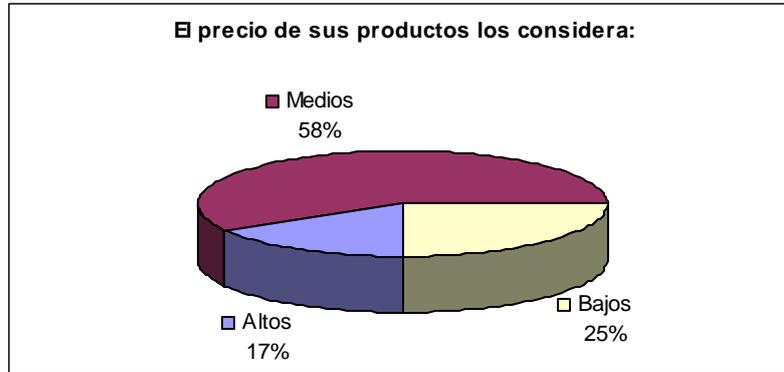


Gráfico No. 2-18
Elaborado: Tania Rodríguez

El 58% de los proveedores consideran al precio de sus productos en un nivel medio frente a su competencia, lo cual es una *amenaza de medio impacto*.

4. El período de tiempo que otorga a la empresa para el pago es:

- a) Al Contado (hasta 8 días).....
 b) Crédito (De 8 a 15 días).....
 c) Crédito (De 15 a 30 días).....
 d) Crédito (Más de 30 días).....

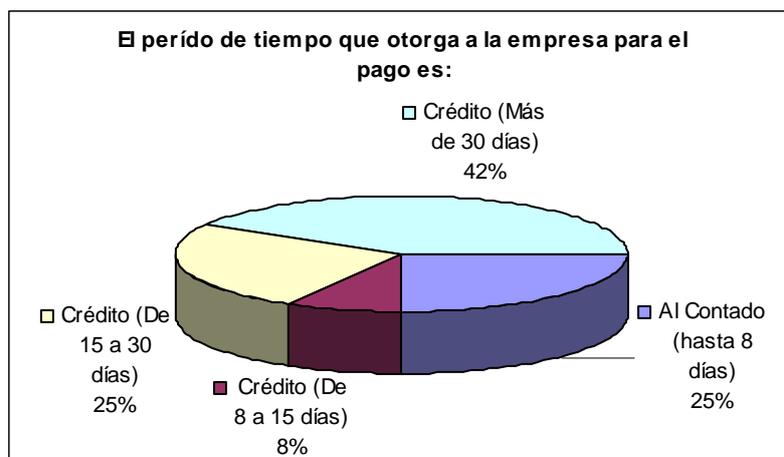


Gráfico No. 2-19
Elaborado: Tania Rodríguez

El 42 % de los proveedores otorgan a Diseño Sin Límites un período de pago a crédito de más de 30 días, lo cual constituye una *oportunidad de impacto medio*.

5. La calidad de sus productos la considera:

- a) Excelente..... b) Buena..... c) Mala.....



Gráfico No. 2-20
Elaborado: Tania Rodríguez

El 100% de los proveedores dicen entregar productos de excelente calidad a sus clientes, lo cual se considera como una *oportunidad de impacto alto*.

6. La entrega de sus productos la realiza a través del sistema:

- a) Puerta a Puerta.....
 b) Un flete contratado por su empresa.....
 c) Un flete contratado por el cliente.....
 d) El cliente retira los productos de su almacén....

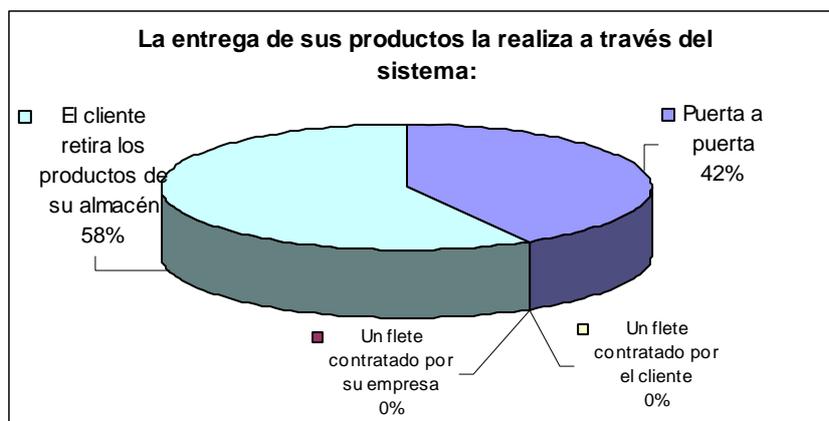


Gráfico No. 2-21
Elaborado: Tania Rodríguez

Diseño Sin Límites debe ir a retirar los productos de los almacenes del 58% de sus proveedores, lo que se considera como una *amenaza de impacto medio* ya que esto representa más costos y tiempo.

2.1.2.3 Competencia

Dentro del mercado nacional encontramos un sin número de empresas que se dedican a la fabricación de muebles de hogar y oficina, dentro de los cuales podemos considerar que los líderes de esta industria son las empresas: ATU Artículos de Acero S.A. con sus productos de sistemas de oficina y divisiones modulares; y a Muepramodul, que trabaja bajo la marca Hogar 2000, y que ofrece muebles de cocina, baño, closets, computación y estanterías.

La competencia se hace más difícil cuando se agrupa, como es el caso de las empresas: ATU Artículos de Acero S.A., Decosa Cia. Ltda., Artmobel Central Industrial Productiva, Excelineas, Comercial Ramses`s, Fadel S.A., Decorart, Galerias Canttu, Galerias Salvador, Forma Industria de muebles Cia. Ltda., Inmatec-Renacenthal, Interiores Herman Millar Cia Ltda., Kenart, Laminec, Linea Ciprés, Maderoz SCI, Muebles Artefer, Muebles Britany, Muebles El Provenzal, Muebles Magnaforma Cia Ltda., Muebles Tradición, Muepramodul, Office Store, Raices & Capeletti, Rambla y Remodularza S.A., que se encuentran ubicadas en la provincia de Pichincha, las cuales pertenecen a la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera, AIMA.

“AIMA es una entidad gremial, nacional, privada, que promueve el desarrollo forestal sustentable e impulsa el crecimiento y competitividad de la industria maderera.

Cuenta con alrededor de 100 empresas afiliadas, de la pequeña, mediana y gran industria, cuyas actividades son: Reforestación y servicios forestales; fabricación de muebles de hogar, oficina y otros; fabricación de madera industrializada de balsa; fabricación de tableros aglomerados, contrachapados y de fibras (MDF); fabricación de gabinetes de cocina, baño, puertas, ventanas y elementos para la construcción; fabricación de parquet, molduras y elementos para la construcción; provisión de insumos, acabados, herramientas y maquinaria. Las empresas de AIMA representan alrededor del 90% de las exportaciones de manufactura maderera que comercializa el país en el exterior.”⁸

⁸ www.aima.org.ec

Al ser socios de AIMA, las empresas cuentan con el respaldo de un organismo que presionará en favor sus intereses, brindándoles apoyo en la consecución de financiamiento, en la internacionalización de sus empresas, gestiones legales, promoción, y asesoría comercial y forestal, lo cual hace más fuerte a los competidores asociados, por lo cual constituyen una *amenaza de alto impacto* ya que Diseño Sin Límites no se encuentra asociada a AIMA.

2.1.2.4 Normativa

“En el Ecuador la actividad forestal y de conservación de recursos naturales está sujeta a un marco legal dado por las siguientes normas:

- *Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y vida silvestre y su reglamento*
- *Ley de Creación del INEFAN*
- *Ley de Desarrollo Agrario*
- *Ley del FONAFOR*
- *Ley de Facilitación de Exportaciones*
- *Ley de Sanidad Vegetal*
- *Ley de Régimen Tributario Interno*
- *Resoluciones dictadas por el INEFAN.”*⁹

Estas leyes promueven la utilización racional de los recursos forestales y su reforestación, por lo que a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería se puede conceder a empresas industriales madereras nacionales - previo a un proceso de calificación - áreas de bosques naturales cuyas maderas pueden ser utilizadas como materia prima para la industria nacional, con lo cual se garantiza la explotación de los recursos madereros en el territorio nacional que son los que proveen la materia prima para la elaboración de los muebles de oficina y hogar que Diseño Sin Límites utiliza.

Por otro lado, la Ley de Régimen Tributario Interno en lo que respecta al Impuesto a la Renta y a la obligatoriedad de llevar contabilidad, dice que:

“Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales que

⁹ www.sica.gov.ec

realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero de cada ejercicio impositivo, supere los veinte y cuatro mil dólares (24.000 USD) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los cuarenta mil dólares (40.000 USD) incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.”¹⁰

En vista de que los ingresos brutos anuales de Diseño Sin Límites desde el 2002 han superado el valor que la ley fija, y debido a que la empresa Diseño Sin Límites no lleva contabilidad sino únicamente un registro de ingresos y egresos, se consideraría a esta norma jurídica como una **amenaza de alto impacto** ya que podría sufrir sanciones por parte del Servicio de Rentas Internas.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Dentro del siguiente análisis se identificarán las fortalezas y debilidades internas que tiene la empresa, los cuales estarán organizados en capacidad de gestión empresarial, financiera, producción, comercialización, servicio, tecnológica y de talento humano.

2.2.1 CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.2.1.1 Planificación

1. ¿Qué principios y valores aplica usted en su trabajo?

- a) Honestidad
- b) Respeto
- c) Puntualidad
- d) Trabajo en equipo
- e) Solidaridad
- f) Responsabilidad
- g) Lealtad
- h) Innovación

¹⁰ www.sri.gov.ec



Gráfico No. 2-22
Elaborado: Tania Rodríguez

De los principios y valores propuestos como alternativas de selección, los empleados de Diseño Sin Límites señalaron que de estos valores, el 29% no se aplican en su trabajo, lo cual constituye una *debilidad de bajo impacto*.

2. ¿Conoce y aplica usted la misión y visión que tiene la empresa?

- a) Totalmente b) Medianamente c) Desconoce

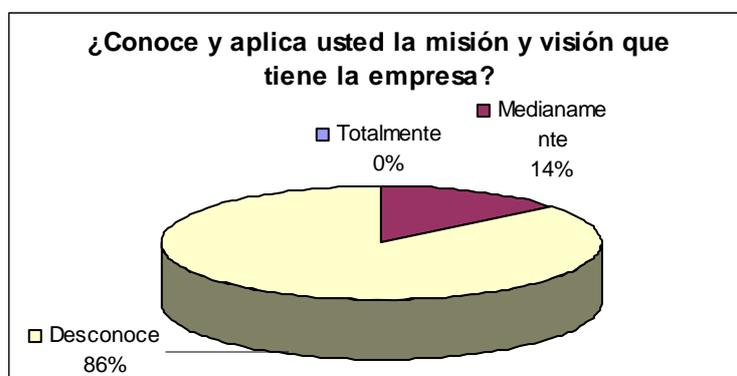


Gráfico No. 2-23
Elaborado: Tania Rodríguez

El 86% de los encuestados desconocen cual es la misión y visión que tiene la empresa, razón por la cual constituye una *debilidad de impacto alto*.

3. Los objetivos, políticas y estrategias que tiene la empresa los aplica:

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Nunca

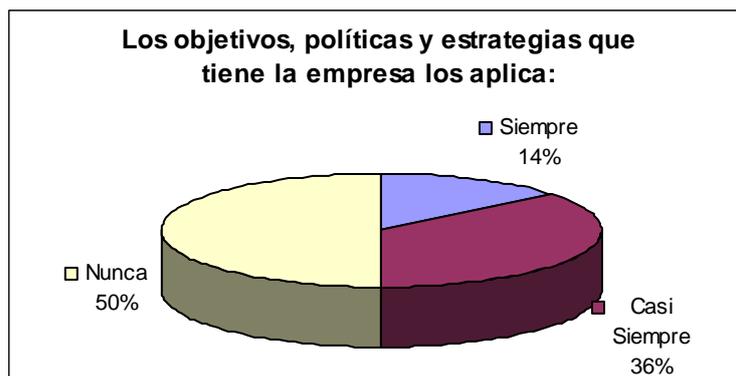


Gráfico No. 2-24
Elaborado: Tania Rodríguez

El 50% de los empleados mencionan que nunca aplican los objetivos, políticas y estrategias de la empresa, lo cual se debe a que la empresa no cuenta con una planificación estratégica, por lo cual constituye una *debilidad de impacto medio*.

4. Los planes operativos y estratégicos los conoce y aplica en su trabajo:

- a) Totalmente b) Ocasionalmente c) Nunca



Gráfico No. 2-25
Elaborado: Tania Rodríguez

El 57% de los empleados mencionan no aplicar y desconocer cuales son los planes operativos y estratégicos que debe aplicar en su trabajo, y un 29% dice aplicarlos ocasionalmente, por lo cual se considera como una *debilidad de alto impacto*.

2.2.1.2 Organización

1. La estructura orgánica y funcional que tiene la empresa (organigrama) la conoce y aplica en su trabajo:

- a) Totalmente b) Medianamente c) Desconoce

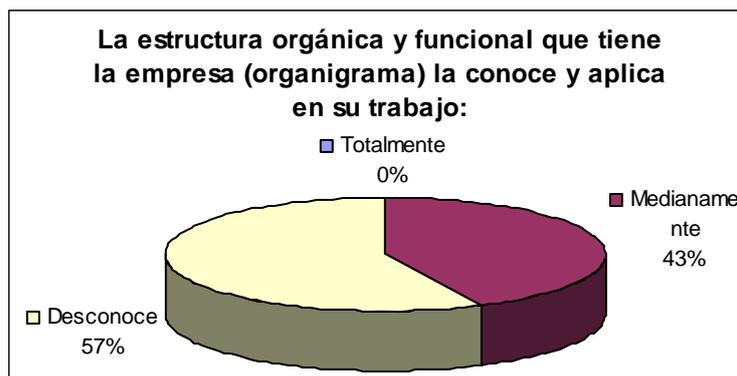


Gráfico No. 2-26
Elaborado: Tania Rodríguez

El 57% de los encuestados dice desconocer cual es la estructura orgánica y funcional que tiene la empresa, lo cual se considera una *debilidad de impacto medio*.

2. Las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a usted, la conoce y aplica en su trabajo:

- a) Totalmente b) Medianamente c) Nunca



Gráfico No. 2-27
Elaborado: Tania Rodríguez

Más de la mitad del personal conoce y aplica medianamente las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo, lo cual se considera como *debilidad de impacto medio*.

3. Los manuales e instructivos que dispone usted para su trabajo, los considera:

- a) Muy útiles y actualizados
- b) Medianamente útiles y medianamente actualizados
- c) No cuenta con manuales



Gráfico No. 2-28
Elaborado: Tania Rodríguez

El 86% de los encuestados menciona que no dispone de manuales e instructivos para realizar su trabajo, lo cual es una *debilidad de impacto alto*.

4. Las instalaciones que tiene la empresa para organizar su trabajo las considera:

- a) Muy apropiadas
- b) Medianamente apropiadas
- c) Poco apropiadas



Gráfico No. 2-29
Elaborado: Tania Rodríguez

El 57% del personal piensa que las instalaciones que tiene la empresa son medianamente apropiadas para realizar su trabajo, lo cual es una *debilidad de impacto medio*.

5. Los procesos que tiene la empresa, se encuentran:

- a) Totalmente documentados

- b) Medianamente documentados
- c) No están documentados

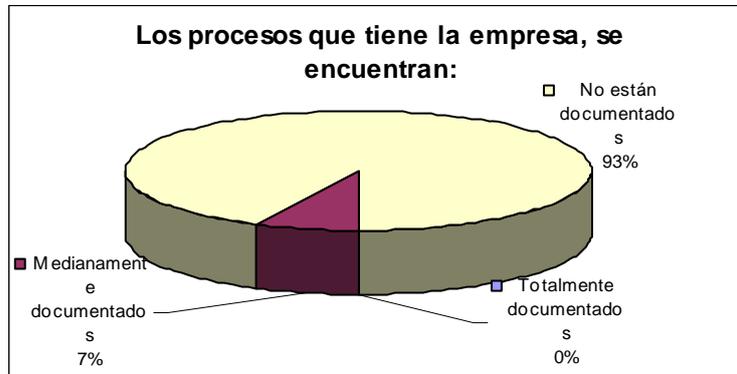


Gráfico No. 2-30
Elaborado: Tania Rodríguez

El 93% del personal menciona que los procesos que tiene la empresa no se encuentran documentados, lo cual es una *debilidad de impacto alto*.

2.2.1.3 Dirección

1. El liderazgo que se aplica en su trabajo por parte de su jefe inmediato lo considera usted.

- a) Muy autoritario
- b) Democrático
- c) Liberal



Gráfico No. 2-31
Elaborado: Tania Rodríguez

El 79% del personal considera que el liderazgo que se aplica en su trabajo por parte de jefe inmediato es democrático, lo cual constituye una *fortaleza de impacto alto*.

2. El liderazgo que tiene la Jefatura le ayuda en su trabajo:

- a) Totalmente b) Medianamente c) Nada



Gráfico No. 2-32
Elaborado: Tania Rodríguez

El 14% de los encuestados menciona que el liderazgo de su jefe no le ayuda totalmente a su trabajo, lo cual constituye una *debilidad de impacto bajo*.

3. La comunicación que mantiene usted con sus superiores para realizar su trabajo la considera:

- a) Excelente b) Buena c) Mala



Gráfico No. 2-33
Elaborado: Tania Rodríguez

La comunicación que el personal mantiene con sus superiores es considerada como excelente para el 57% de los encuestados, lo cual es una *fortaleza de impacto medio*.

4. La motivación que recibe por realizar su trabajo es:

- a) Permanente b) Ocasionalmente c) Nunca



Gráfico No. 2-34
Elaborado: Tania Rodríguez

El 50% del personal afirma que la motivación por realizar su trabajo es de manera ocasional, lo cual es una *debilidad de impacto medio*.

5. El compromiso que tiene usted con la empresa, lo considera en grado:

- a) Alto b) Medio c) Bajo



Gráfico No. 2-35
Elaborado: Tania Rodríguez

El 86% del personal tiene un compromiso de nivel medio hacia la empresa, lo cual se constituye en una *fortaleza de medio impacto*.

2.2.1.4 Control y Evaluación

1. Se aplica acciones de control para prevenir accidentes en su trabajo:

- a) Siempre b) Ocasionalmente c) Nunca



Gráfico No. 2-36
Elaborado: Tania Rodríguez

Las acciones de control para prevenir accidentes en el trabajo se aplican ocasionalmente, razón por la cual constituye una *debilidad de impacto medio*.

2. Las actividades que usted realiza requieren de:

- a) Autocontrol
- b) Control Esporádico
- c) Control Permanente

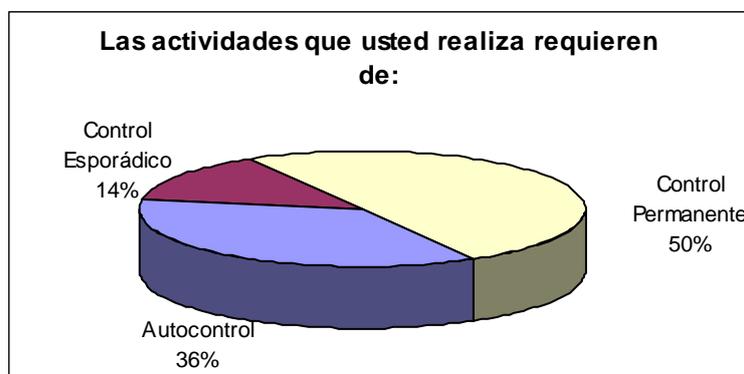


Gráfico No. 2-37
Elaborado: Tania Rodríguez

Las actividades que realiza el 50% del personal requieren de un control permanente, lo cual implica estar supervisando constantemente el trabajo que realizan, lo que se considera como una *debilidad de impacto medio*.

3. Los informes y reportes que realiza usted periódicamente a su superior los considera:

- a) Muy útiles
- b) Medianamente útiles
- c) Inútiles

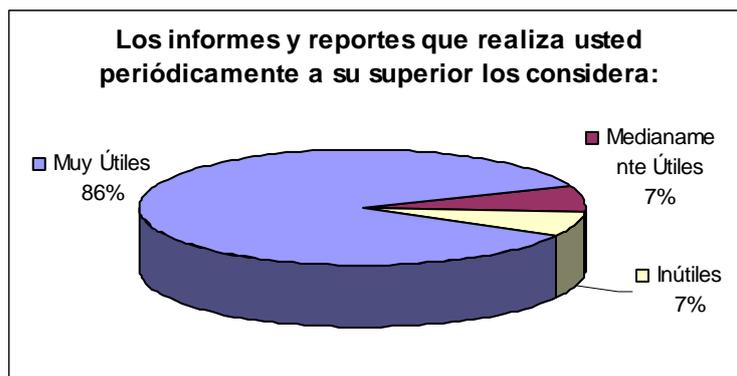


Gráfico No. 2-38
Elaborado: Tania Rodríguez

El 86% del personal considera que los informes y reportes que realiza periódicamente a su superior es muy útil, lo cual es una *fortaleza de impacto alto*.

4. La evaluación que se realiza a sus actividades, la considera:

- a) Justa
- b) Medianamente justa
- c) Injusta
- d) No se realiza



Gráfico No. 2-39
Elaborado: Tania Rodríguez

El 65% del personal considera que la evaluación que se realiza a sus actividades es justa, lo que constituye una *fortaleza de impacto medio*.

2.2.2 CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA

1. El presupuesto que tiene la empresa lo considera:

- a) Bien formulado y alcanza a cubrir las necesidades de la empresa
- b) Alcanza ha cubrir parcialmente
- c) No alcanza ha cubrir las necesidades



Gráfico No. 2-40
Elaborado: Tania Rodríguez

El 79% del personal considera que el presupuesto que tiene la empresa alcanza a cubrir parcialmente las necesidades de la empresa, lo que nos indica una *debilidad de impacto alto*.

2. La contabilidad que lleva la empresa la considera:

- a) Confiable y oportuna
- b) Medianamente confiable y medianamente oportuna
- c) Ni confiable ni oportuna

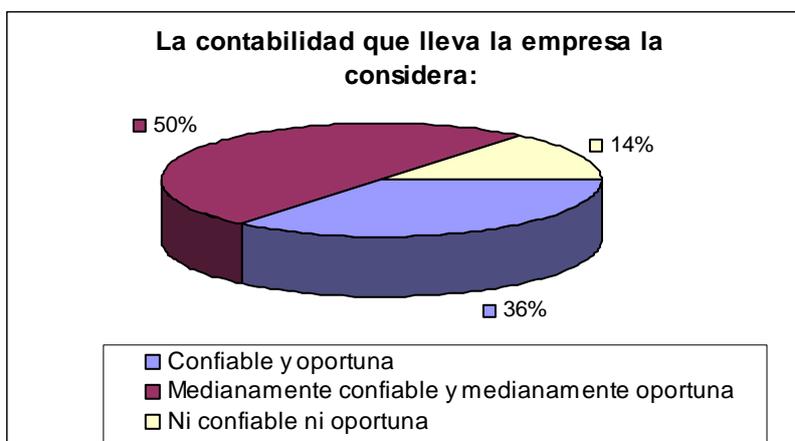


Gráfico No. 2-41
Elaborado: Tania Rodríguez

Para el 50% del personal, la contabilidad que lleva la empresa es medianamente oportuna y confiable, lo que demuestra la falta de certeza y confiabilidad de los reportes contables, por lo cual se lo considera como una *debilidad de impacto medio*.

3. Los cobros y pagos que realiza la empresa los considera:

- a) Muy seguros y confiables
- b) Medianamente seguros y confiables
- c) Ni seguros ni confiables

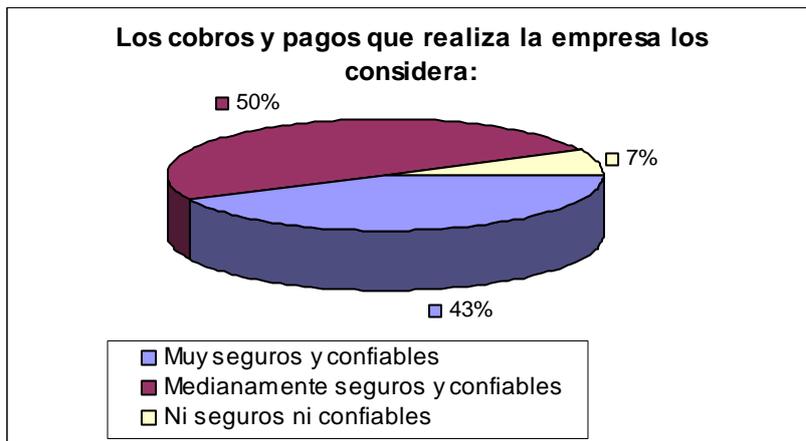


Gráfico No. 2-42
Elaborado: Tania Rodríguez

El 50% del personal considera que los cobros y pagos que realiza la empresa son medianamente seguros y confiables, lo que demuestra una *debilidad de impacto medio*.

2.2.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

1. La materia prima con que realizan su trabajo la considera:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala



Gráfico No. 2-43
Elaborado: Tania Rodríguez

El 64% del personal considera que la materia prima con la que trabajan es excelente, lo cual constituye una *fortaleza de impacto medio*.

2. Las herramientas y maquinaria con que realiza su trabajo las consideran:

- a) Totalmente apropiadas
- b) Medianamente apropiadas
- c) No apropiadas

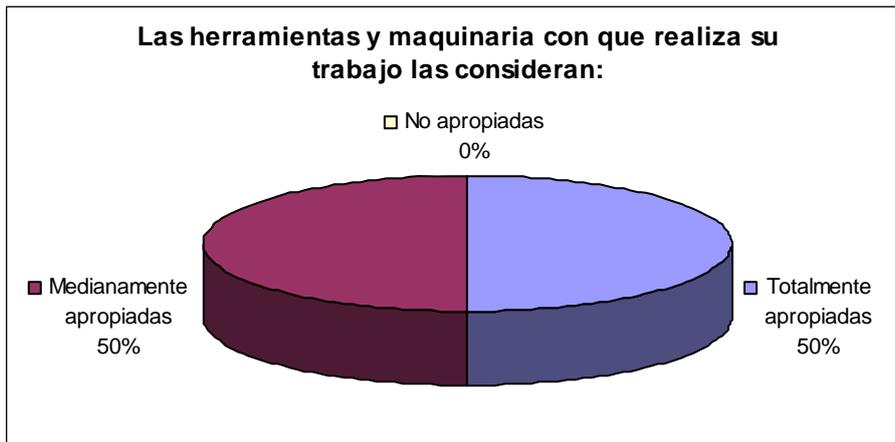


Gráfico No. 2-44
Elaborado: Tania Rodríguez

El 50% del personal considera que las herramientas y maquinarias que se utilizan para realizar su trabajo son medianamente apropiadas, por lo que se tiene una *fortaleza de impacto medio*.

3. Las normas de seguridad que aplica en su trabajo las considera:

- a) Muy apropiadas
- b) Medianamente apropiadas
- c) No apropiadas

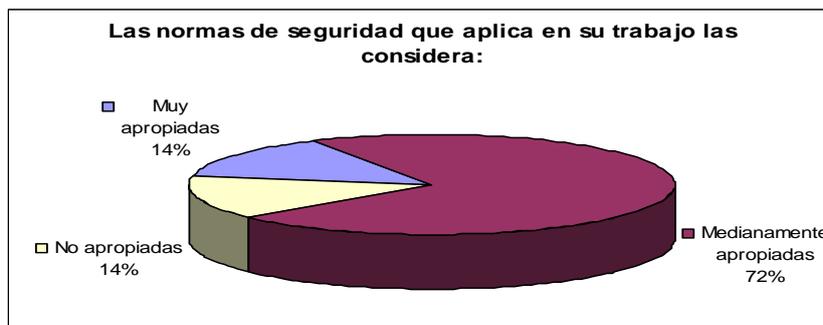


Gráfico No. 2-45
Elaborado: Tania Rodríguez

El 72% del personal considera que las normas de seguridad que se aplica en su trabajo con medianamente apropiadas, lo que se constituye una *fortaleza de impacto medio*.

4. Los desperdicios de materia prima se dan en:

- a) Grandes cantidades
- b) Medianas cantidades
- c) Pocas cantidades

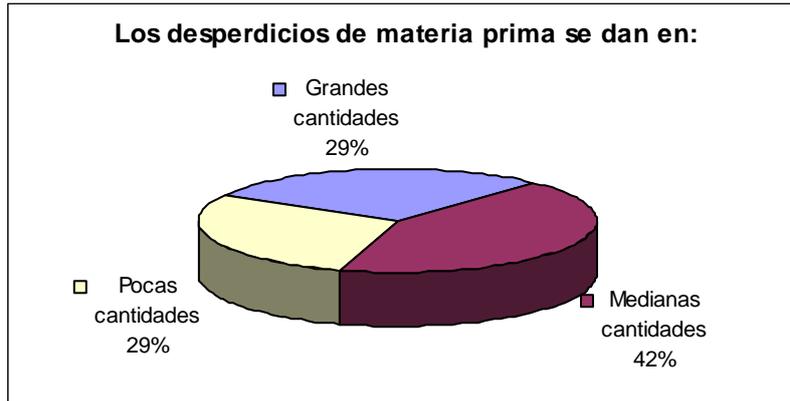


Gráfico No. 2-46
Elaborado: Tania Rodríguez

El 71% del personal considera que los desperdicios de materia prima se dan en medianas y grandes cantidades, lo cual es una *debilidad de alto impacto*.

5. Los productos terminados son revisados para verificar su calidad:

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Nunca



Gráfico No. 2-47
Elaborado: Tania Rodríguez

Los productos terminados son revisados en un 64% siempre, lo cual es una *fortaleza de impacto medio*.

6. El control y registro de los inventarios lo considera:

- a) Apropriado
- b) Medianamente apropiado
- c) No se realiza



Gráfico No. 2-48
Elaborado: Tania Rodríguez

El 71% del personal menciona que no se realiza un control y registro de los inventarios que tiene la empresa, lo que representa una *debilidad de impacto alto*.

2.2.4 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

1. Considera usted que los pedidos de los clientes son atendidos en forma:

- a) Oportuna
- b) Medianamente oportuna
- c) Demorada

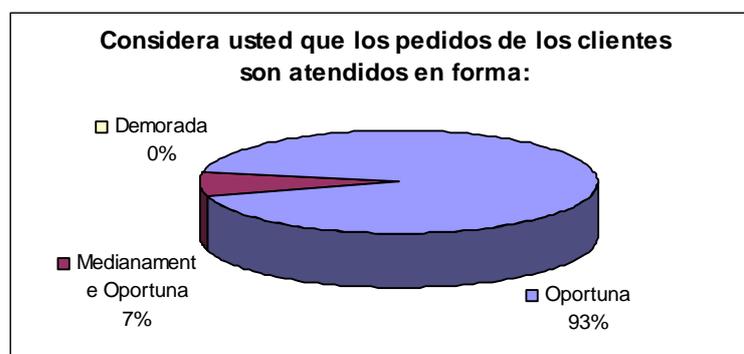


Gráfico No. 2-49
Elaborado: Tania Rodríguez

El 93% del personal considera que los pedidos de los clientes son atendidos en forma oportuna, lo que se considera como una *fortaleza de impacto alto*.

2. La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir:

- a) Totalmente
- b) Medianamente
- c) No puede cumplirla



Gráfico No. 2-50
Elaborado: Tania Rodríguez

El 86% del personal afirma que puede cumplir totalmente la orden de trabajo que recibe, lo cual constituye una *fortaleza de impacto alto*.

3. La publicidad que realiza la empresa la considera:

- a) Apropiada
- b) Medianamente apropiada
- c) No la realiza



Gráfico No. 2-51
Elaborado: Tania Rodríguez

El 71% del personal menciona que la empresa no realiza publicidad, lo que se considera como una *debilidad de impacto alto*.

2.2.5 CAPACIDAD DE SERVICIO

1. La capacidad de servicio que usted proporciona, la considera:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala o desconoce

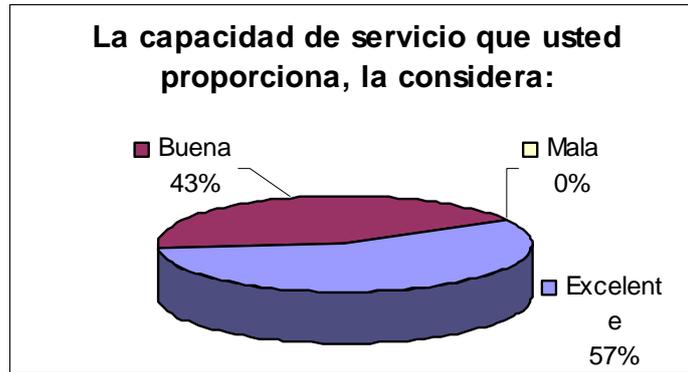


Gráfico No. 2-52
Elaborado: Tania Rodríguez

El 57% del personal menciona que el servicio que proporciona es excelente, y el 43% lo considera buena, lo cual se considera como una *fortaleza de alto impacto*.

2. En qué medida aporta sus actividades en el cumplimiento de los objetivos.

- a) Alta
- b) Media
- c) Baja

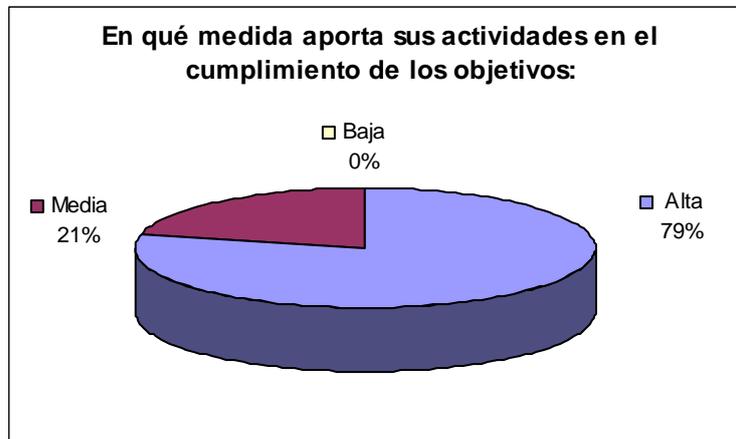


Gráfico No. 2-53
Elaborado: Tania Rodríguez

Para el 79% del personal, las actividades que realizan aportan de manera alta en el cumplimiento de los objetivos, lo cual es una *fortaleza de impacto alto*.

3. Cuenta con la información necesaria para desarrollar su trabajo

- a) Totalmente
- b) Medianamente
- c) No cuenta



Gráfico No. 2-54
Elaborado: Tania Rodríguez

El 36% de los empleados considera que cuenta con la información medianamente suficiente para desarrollar su trabajo, por lo cual se constituye en una *debilidad de impacto medio*.

4. Los servicios que brinda la empresa los considera:

- a) Excelentes
- b) Buenos
- c) Malos

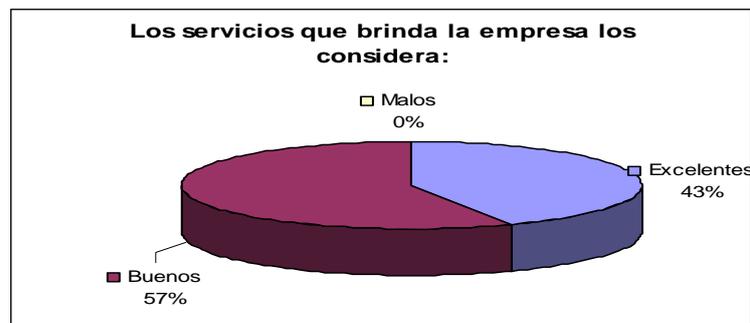


Gráfico No. 2-55
Elaborado: Tania Rodríguez

El 57% del personal considera que los servicios que brinda la empresa son buenos, lo que constituye una *fortaleza de impacto medio*.

2.2.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. Los equipos, hardware y software, con los que cuenta la empresa, los considera:

- a) Muy útiles y modernas
- b) Medianamente útiles
- c) Inútiles

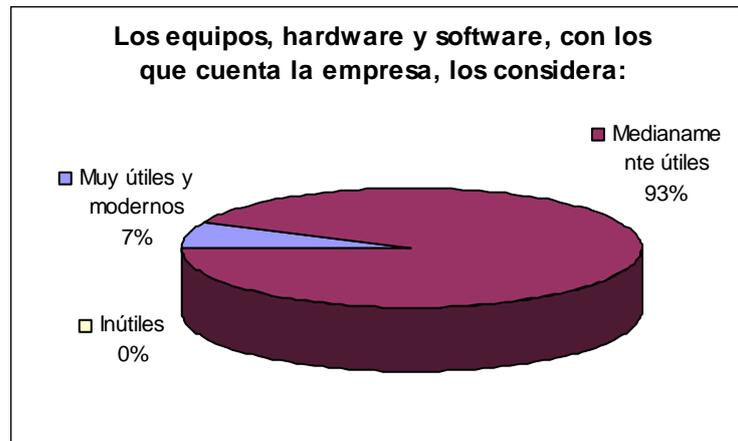


Gráfico No. 2-56
Elaborado: Tania Rodríguez

El 93% del personal considera que el hardware y software con que cuenta la empresa son medianamente útiles, lo que constituye una *fortaleza de impacto medio*.

2. El Sistema Informático Cut List, lo considera usted:

- a) Ágil y apropiado
- b) Medianamente apropiado
- c) No apropiado

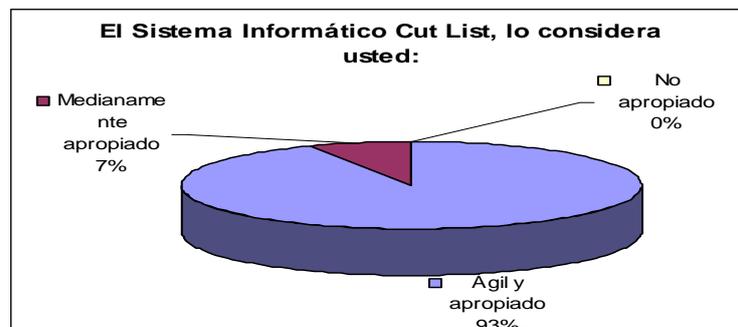


Gráfico No. 2-57
Elaborado: Tania Rodríguez

El 93% del personal considera que el software Cut List es un programa informático ágil y apropiado para las actividades de la empresa, por ello se considera una *fortaleza de impacto alto*.

3. El Sistema Informático Autocad, lo considera usted:

- a) Muy necesario y conveniente
- b) Medianamente necesario
- c) No es necesario

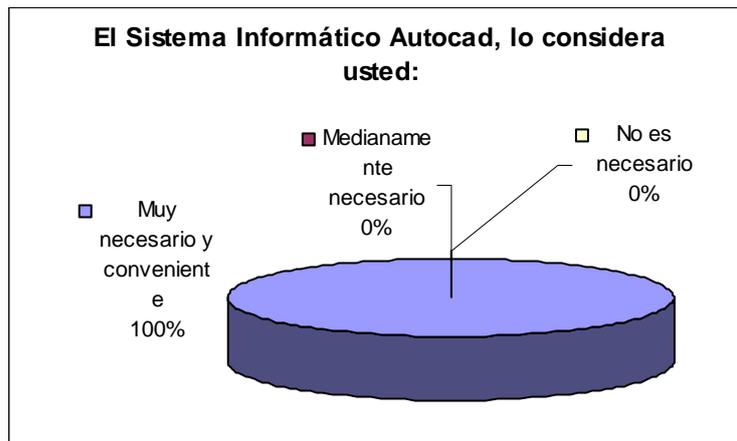


Gráfico No. 2-58
Elaborado: Tania Rodríguez

El 100% del personal considera que el software Autocad es un programa informático muy necesario y conveniente para las actividades de la empresa, por ello se considera una *fortaleza de impacto alto*.

4. Los sistemas informáticos que utiliza la empresa, lo considera:

- a) Muy actualizados
- b) Medianamente actualizados
- c) No actualizados

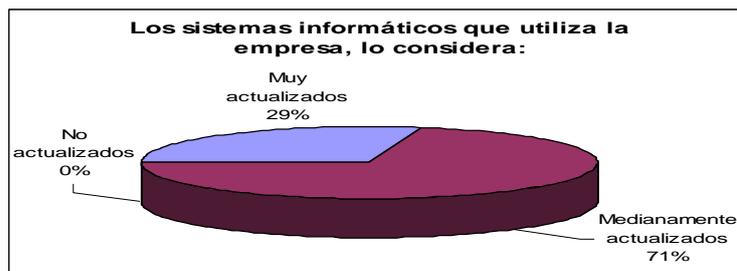


Gráfico No. 2-59
Elaborado: Tania Rodríguez

El 71% del personal considera que los sistemas informáticos están medianamente actualizados, lo que significa una *fortaleza de impacto medio*.

5. El mantenimiento que se realiza a los sistemas y equipos que usted utiliza lo considera:

- a) Oportuno y eficiente
- b) Medianamente oportuno
- c) No se realiza

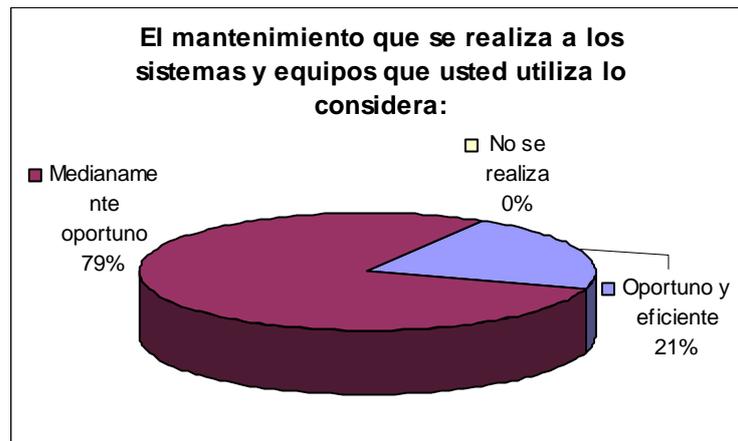


Gráfico No. 2-60
Elaborado: Tania Rodríguez

El mantenimiento que se realiza a los sistemas y equipos es en un 21% oportuno y eficiente, lo que se considera como una *fortaleza de bajo impacto*.

2.2.7 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

1. El conocimiento para realizar su trabajo fue adquirido a través de:

- a) Capacitación proporcionada por la empresa
- b) Conocimiento empírico (experiencia)
- c) Aprendió mientras trabajaba



Gráfico No. 2-61
Elaborado: Tania Rodríguez

El 29% del personal ha adquirido su conocimiento en base al aprendizaje mientras trabajaba, y el 71% restante ha adquirido su conocimiento en base a la experiencia de trabajos anteriores. Ninguno de los empleados ha recibido capacitación por parte de la empresa, lo que se considera como *debilidad de alto impacto*.

2. La ropa de trabajo que le proporciona la empresa la considera:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala
- d) No le proporcionan



Gráfico No. 2-62
Elaborado: Tania Rodríguez

La empresa no proporciona uniformes a ninguno de sus empleados, lo cual se considera como una *debilidad de alto impacto*.

3. El volumen de trabajo que usted realiza en la jornada de trabajo normal, lo considera usted:

- a) Excesivo b) Aceptable c) Muy poco



Gráfico No. 2-63
Elaborado: Tania Rodríguez

El 64% del personal considera que el volumen de trabajo que realiza en la jornada de trabajo normal es aceptable, lo que representa una *fortaleza de impacto medio*.

4. El salario que usted percibe de acuerdo al volumen y calidad de trabajo que realiza, lo considera:

- a) Muy Apropiado
b) Medianamente Apropiado
c) Inapropiado e injusto

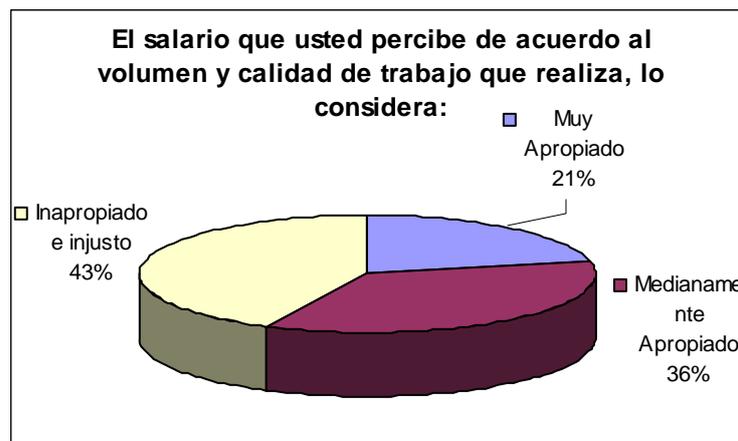


Gráfico No. 2-64
Elaborado: Tania Rodríguez

El 43% del personal considera que el salario que percibe de acuerdo al volumen y calidad de trabajo que realiza es inapropiado e injusto, lo que se considera como una *debilidad de impacto medio*.

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 Matrices

2.3.1.1 Matriz de Impacto Externa

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
Macroambiente									
Político				x			5-a		
Social	x						5-o		
Tasas de Interés				x			5-a		
Crédito 555 del BNF	x						5-o		
Entrega de Fondos de Reserva	x						5-o		
PIB						x			1-a
Tasa de Desempleo						x			1-a
Aranceles	x						5-o		
Tecnológico	x						5-o		
Microambiente									
Cientes:									
Línea de Oficina	x						5-o		
Presupuesto destinado a la adquisición de muebles		x						3-o	
Precios					x			3-a	
Servicio y trato	x						5-o		
Calidad de productos	x						5-o		
Tiempo de entrega de productos						x			1-a
Proveedores:									
Tiempo de entrega del pedido		x						3-o	
Pedidos devueltos por errores o fallas						x			1-a
Precio					x			3-a	
Plazo de pago		x						3-o	
Calidad	x						5-o		
Sistema de entrega de productos					x			3-a	
Competencia				x			5-a		
Normativa				x			5-a		

Gráfico No. 2-65
Elaborado: Tania Rodríguez

2.3.1.2 Matriz de Impacto Interna

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL									
Principios y Valores						x			1-d
Misión y Visión				x			5-d		
Objetivos, políticas y estrategias					x			3-d	
Planes operativos y estratégicos				x			5-d		
Organigrama					x			3-d	
Obligaciones, funciones y responsabilidades					x			3-d	
Manuales e instructivos				x			5-d		
Instalaciones					x			3-d	
Procesos documentados				x			5-d		
Liderazgo	x						5-f		
Liderazgo ayuda en su trabajo						x			1-d
Comunicación		x						3-f	
Motivación					x			3-d	
Compromiso		x						3-f	
Acciones de Control					x			3-d	
Control de actividades					x			3-d	
Informes y reportes	x						5-f		
Evaluación a las actividades		x						3-f	
CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL									
Presupuesto				x			5-d		
Contabilidad					x			3-d	
Cobros y pagos					x			3-d	
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN									
Materia prima		x						3-f	
Herramientas y maquinaria		x						3-f	
Normas de seguridad		x						3-f	
Desperdicios				x				5-d	
Verificación de calidad		x						3-f	
Control y registro de inventarios				x			5-d		
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN									
Atención a pedidos de los clientes	x						5-f		
Cumplimiento orden de trabajo	x						5-f		
Publicidad				x			5-d		
CAPACIDAD DE SERVICIO									
Capacidad de Servicio	x						5-f		
Aportación de actividades	x						5-f		
Información					x			3-d	
Servicios		x						3-f	
CAPACIDAD DE TECNOLÓGICA									
Hardware y software		x						3-f	
Software Cut List	x						5-f		
Software Autocad	x						5-f		
Actualización sistemas informáticos		x						3-f	
Mantenimiento sistemas y equipos			x						1-f
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Capacitación				x			5-d		
Ropa de trabajo				x			5-d		
Volumen de trabajo		x						3-f	
Salario					x			3-d	

Gráfico No. 2-66
Elaborado: Tania Rodríguez

2.3.1.3 Matriz de Aprovechabilidad

	OPORTUNIDADES														
	Social	Crédito 555 del BNF	Entrega de Fondos de Reserva	Aranceles	Tecnológico	Línea de Oficina	Presupuesto destinado a la adquisición de muebles	Servicio y trato a Clientes	Calidad de productos a Clientes	Tiempo de entrega del pedido de Proveedores	Plazo de pago a Proveedores	Calidad de Productos de Proveedores			
FORTALEZAS	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)	(3)	(5)	(5)	(3)	(3)	(5)			
Liderazgo	(5)	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	54	6°	
Comunicación	(3)	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	42		
Compromiso	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36		
Informes y reportes	(5)	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	58	2°	
Evaluación a las actividades	(3)	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	40		
Materia prima	(3)	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	46		
Herramientas y maquinaria	(3)	5	5	3	5	5	3	5	5	3	3	5	52	9°	
Normas de seguridad	(3)	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38		
Verificación de calidad	(3)	5	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	50	10°	
Atención a pedidos de los clientes	(5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	58	1°	
Cumplimiento orden de trabajo	(5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	58	3°	
Capacidad de Servicio	(5)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	56	4°	
Aportación de actividades	(5)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	56	5°	
Servicios que ofrece	(3)	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	48	11°	
Hardware y software	(3)	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	40		
Software Cut List	(5)	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	54	8°	
Software Autocad	(5)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	56	7°	
Actualización sistemas informáticos	(3)	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	40		
Mantenimiento sistemas y equipos	(1)	1	3	3	1	3	3	1	3	1	1	1	24		
Volumen de trabajo	(3)	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	40		
		84	84	80	76	82	86	70	88	88	64	60	84	946	
		5°	6°	8°		7°	3°		2°	1°			4°	946	

Promedio Fortalezas: $946 / 20 = 47$

Promedio Oportunidades: $946 / 12 = 79$

Gráfico No. 2-67
Elaborado: Tania Rodríguez

2.3.1.4 Matriz de Vulnerabilidad

	AMENAZAS													
	Político	Tasas de Interés	PIB	Tasa de Desempleo	Precios - Clientes	Tiempo de entrega de productos a Clientes	Pedidos devueltos por errores o fallas	Precio - Proveedor	Sistema de entrega de productos - Proveedor	Competencia	Normativa			
DEBILIDADES	(5)	(5)	(1)	(1)	(3)	(1)	(1)	(3)	(3)	(3)	(5)	(5)		
Principios y Valores	(1)	3	1	1	1	3	1	1	3	1	5	5	25	
Misión y Visión	(5)	5	5	3	3	5	5	3	3	3	5	5	45	2º
Objetivos, políticas y estrategias	(3)	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	39	5º
Planes operativos y estratégicos	(5)	5	5	3	3	5	5	3	3	3	5	5	45	3º
Organigrama	(3)	3	3	1	1	3	3	1	3	3	5	3	29	
Obligaciones, funciones y responsabilidades	(3)	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	29	
Manuales e instructivos	(5)	5	5	1	1	3	3	3	3	3	5	5	37	9º
Instalaciones	(3)	3	3	1	1	3	3	1	3	3	5	3	29	
Procesos documentados	(5)	5	5	1	1	3	3	3	3	3	5	5	37	10º
Liderazgo ayuda en su trabajo	(1)	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	17	
Motivación	(3)	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	39	6º
Acciones de Control	(3)	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	25	
Control de actividades	(3)	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	3	25	
Presupuesto	(5)	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	45	1º
Contabilidad	(3)	3	3	1	1	3	3	1	3	3	3	5	29	
Cobros y pagos	(3)	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	31	
Desperdicios	(5)	5	5	1	1	3	1	3	3	3	5	5	35	11º
Control y registro de inventarios	(5)	5	5	1	1	3	3	3	3	3	5	5	37	8º
Publicidad	(5)	5	5	3	1	3	3	3	3	3	5	5	39	7º
Información	(3)	3	3	1	1	3	1	1	3	3	5	3	27	
Capacitación	(5)	5	5	1	3	3	5	3	3	3	5	5	41	4º
Ropa de trabajo	(5)	5	5	1	1	3	1	1	3	3	5	5	33	12º
Salario	(3)	5	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	31	
		93	87	37	39	75	59	49	71	65	101	93		769
		3º	4º			5º			6º		1º	2º		769

Promedio Debilidades: 769 / 23 = 33

Promedio Amenazas: 769 / 11 = 70

Gráfico No. 2-68
Elaborado: Tania Rodríguez

2.3.1.5 Resumen Matriz FODA

ÁMBITO INTERNO	ÁMBITO EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
1F. Atención a pedidos de los clientes 2F. Informes y reportes 3F. Cumplimiento orden de trabajo 4F. Capacidad de Servicio 5F. Aportación de actividades 6F. Liderazgo 7F. Software Autocad 8F. Software Out List 9F. Herramientas y maquinaria 10F. Verificación de calidad 11F. Servicios	1O. Calidad de productos a Clientes 2O. Servicio y trato a Clientes 3O. Línea de Oficina 4O. Calidad de Productos de Proveedores 5O. Social 6O. Crédito 555 del BNF 7O. Tecnológico 8O. Entrega de Fondos de Reserva
Debilidades	Amenazas
1D. Presupuesto 2D. Misión y Visión 3D. Planes operativos y estratégicos 4D. Capacitación 5D. Objetivos, políticas y estrategias 6D. Motivación 7D. Publicidad 8D. Control y registro de inventarios 9D. Manuales e instructivos 10D. Procesos documentados 11D. Desperdicios 12D. Ropa de Trabajo	1A. Competencia 2A. Normativa 3A. Político 4A. Tasas de Interés 5A. Precios - Clientes 6A. Precio - Proveedor

Gráfico No. 2-69
 Elaborado: Tania Rodríguez

2.3.1.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA - "DISEÑO SIN LÍMITES"

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">INTERNAS</div> <div style="background-color: #00B0F0; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">EXTERNAS</div> </div>		Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		Estrategias FO	Estrategias FA
1F. Atención oportuna a pedidos de los clientes 2F. Utilidad de Informes y reportes 3F. Cumplimiento orden de trabajo 4F. Excelente capacidad de Servicio de los empleados 5F. Gran aportación de actividades para cumplir objetivos 6F. Liderazgo Democrático 7F. Software Autocad es muy conveniente 8F. Software Cut List es muy ágil y apropiado 9F. Herramientas y maquinaria apropiadas 10F. Verificación de calidad 11F. El buen servicio que brinda la empresa		1F.3F.4F. 11F. 1O.2O.3O.4O. Gracias al excelente servicio y calidad de los productos entregados a los clientes, se incrementa su participación en el mercado en la línea de modulares de oficina a través del servicio personalizado y aumentando los medios de apoyo de ventas.	11F. 1A. 5A. Difusión de la diferenciación en el servicio y atención personalizada que brinda la empresa y que la distingue de sus competidores
		2F.4F. 5F. 7O. Mejoramiento de los sistemas de información gerencial	1F. 3F. 6F. 11F. 1A. Desarrollo de nuevos mercados a través de la expansión geográfica regional
		6F. 7F.8F.5O.7O. Innovación en el diseño de productos y mejoramiento de los servicios al cliente	
		8F.9F. 6O. Acceso al crédito para mejorar las herramientas y maquinarias lo que permitirá optimizar recursos	
Debilidades		Estrategias DO	Estrategias DA
1D. Inadecuada planificación del Presupuesto 2D. Desconocimiento de la Misión y Visión 3D. Desconocimiento de Planes operativos y estratégicos 4D. Falta de Capacitación 5D. Inadecuada planificación de Objetivos, políticas y estrategias 6D. Desmotivación 7D. Falta de Publicidad 8D. Falta de Control y registro de inventarios 9D. Falta de Manuales e instructivos 10D. Falta de Procesos documentados 11D. Existencia de Desperdicios 12D. Falta de dotación de ropa de trabajo		1D. 3O. 6O. 8O. Diseño de una mejor formulación del presupuesto, en base a estudios del sector de la construcción, el crecimiento de las PYMES y a nivel corporativo	1D. 3A. Con una adecuada planificación presupuestaria, se podrá reducir el impacto negativo que pueda surgir por la incertidumbre política.
		2D. 3O. 5O. Fortalecimiento del servicio y calidad de productos a través de la formulación de la misión y visión de la empresa logrando su difusión y aplicación	3D. 6A. Mejoramiento y difusión de la planificación operativa y estratégica que permita tener un mayor poder de negociación con los proveedores.
		3D. 5D. 2O. 5O. Diseño de objetivos, políticas, planes operativos y estratégicos en función de las necesidades de los clientes	4D. 2A. Implementación de un sistema contable que cumpla con las normas tributarias vigentes
		4D. 7O. Aprovechamiento de la tecnología del entorno a través de la implementación de cursos de capacitación al personal.	7D. 1A. Diseño de medios publicitarios para incrementar las ventas y hacer frente a su competencia
		6D. 12D. 6O. 8O. Mejoramiento de las relaciones laborales, la comunicación, motivación e integración del personal	9D.10D.5A. Diseño de manuales e instructivos que permitan la aplicación de procesos más eficientes y eficaces.
		11D. 7O. Optimización del uso del sistema Cut List para reducir la cantidad de desperdicios	8D. 11D. 5A. Disminución de la cantidad de desperdicios y reclamos a fin de tener menores costos, bajos precios y mayor satisfacción del cliente.
			2D.5D.9D.10D.1A.3A. Rediseño y modernización de la empresa con la organización por procesos
			2D.1A. Legalización de la empresa como persona jurídica
	8D. 1A. Mejoramiento de los procesos de inventarios		

Gráfico No. 2-70
Elaborado: Tania Rodríguez

2.3.1.7 Síntesis FODA

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Estrategias FO

Se aplicó la combinación de las Fortalezas y Oportunidades:

1F.3F.4F. 11F. 1O.2O.3O.4O. Gracias al excelente servicio y calidad de los productos entregados a los clientes, se incrementa su participación en el mercado en la línea de modulares de oficina a través del servicio personalizado y aumentando los medios de apoyo de ventas.

2F.4F. 5F. 7O. Mejoramiento de los sistemas de información gerencial

6F. 7F.8F.5O.7O. Innovación en el diseño de productos y mejoramiento de los servicios al cliente

8F.9F. 6O. Acceso al crédito para mejorar las herramientas y maquinarias lo que permitirá optimizar recursos

Estrategias DO

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Oportunidades:

1D. 3O. 6O. 8O. Diseño de una mejor formulación del presupuesto, en base a estudios del sector de la construcción, el crecimiento de las PYMES y a nivel corporativo

2D. 3O. 5O. Fortalecimiento del servicio y calidad de productos a través de la formulación de la misión y visión de la empresa logrando su difusión y aplicación

3D. 5D. 2O. 5O. Diseño de objetivos, políticas, planes operativos y estratégicos en función de las necesidades de los clientes

4D. 7O. Aprovechamiento de la tecnología del entorno a través de la implementación de cursos de capacitación al personal.

6D. 12D. 6O. 8O. Mejoramiento de las relaciones laborales, la comunicación, motivación e integración del personal

11D. 7O. Optimización del uso del sistema Cut List para reducir la cantidad de desperdicios

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Estrategias FA

Se aplicó la combinación de las Fortalezas y Amenazas:

11F. 1A. 5A. Difusión de la diferenciación en el servicio y atención personalizada que brinda la empresa y que la distingue de sus competidores

1F. 3F. 6F. 11F. 1A. Desarrollo de nuevos mercados a través de la expansión geográfica regional

Estrategias DA

Se aplicó la combinación de las Debilidades y Amenazas:

1D. 3A. Con una adecuada planificación presupuestaria, se podrá reducir el impacto negativo que pueda surgir por la incertidumbre política.

3D. 6A. Mejoramiento y difusión de la planificación operativa y estratégica que permita tener un mayor poder de negociación con los proveedores.

4D. 2A. Implementación de un sistema contable que cumpla con las normas tributarias vigentes

7D. 1A. Diseño de medios publicitarios para incrementar las ventas y hacer frente a su competencia

9D.10D.5A. Diseño de manuales e instructivos que permitan la aplicación de procesos más eficientes y eficaces.

8D. 11D. 5A. Disminución de la cantidad de desperdicios y reclamos a fin de tener menores costos, bajos precios y mayor satisfacción del cliente.

2D.5D.9D.10D.1A.3A. Rediseño y modernización de la empresa con la organización por procesos

2D.1A. Legalización de la empresa como persona jurídica

8D. 1A. Mejoramiento de los procesos de inventarios