



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA MUEBLERÍA DE
CALIDAD DEL CANTÓN GUANO PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO 2021-2025”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

FABRICIO FERNANDO SILVA MARCILLO

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA MUEBLERÍA DE
CALIDAD DEL CANTÓN GUANO PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO 2021-2025”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: FABRICIO FERNANDO SILVA MARCILLO

DIRECTOR: ECO. MARCO ANTONIO GONZÁLES CHAVEZ

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Fabricio Fernando Silva Marcillo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de autor.

Yo, Fabricio Fernando Silva Marcillo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 20 de mayo de 2022

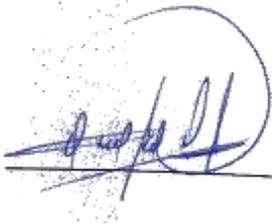
A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a horizontal line at the bottom, representing the author's name.

Fabricio Fernando Silva Marcillo

CI. 060399301-5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, “**PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA “MUEBLERÍA DE CALIDAD” GUANO - CHIMBORAZO, PERÍODO 2021-2025**”, realizado por el señor **FABRICIO FERNANDO SILVA MARCILLO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Emma Lucía Ríos Sanipatín PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		20 de mayo del 2022
Eco. Marco Antonio Gonzáles Chávez DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		20 de mayo del 2022
Ing. María del Carmen Moreno Albuja MIEMBRO DE TRIBUNAL		20 de mayo del 2022

DEDICATORIA

A mi padre Fernando, pues sin él no lo habría logrado, su bendición a diario a lo largo de mi vida me ha protegido y me ha llevado por el camino del bien. Este trabajo es en ofrenda por toda paciencia y amor que ha sabido brindarme. A mi hermano Cristian, quien ha sido mi motivación para nunca rendirme en la vida, luchar por mis sueños y lograr alcanzar mis metas y objetivos anhelados. A mi abuelito papá Segundo, que Dios lo tiene en su gloria y ahora es un ángel en mi vida que se encuentra muy orgulloso de su nieto y desde donde este me bendice y por último, a mi Abuelita Carmen, quien fue la persona después de mis padres que más se preocupó por mí, sus canas son sinónimo de sabiduría supo enseñarme muchas cosas vitales para la vida, y me encaminó por un buen sendero.

Fabrizio

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fortaleza para alcanzar esta meta. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo brindarme los conocimientos necesarios para convertirme en un profesional en una carrera que me apasiona y sin duda alguna, gracias a cada docente que hizo parte de este proceso integral de formación, que deja como producto terminado este grupo de graduados y como recuerdo y prueba viviente en la historia, esta tesis que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que estén por llegar.

Finalmente agradezco a quien lee este apartado y más de mi tesis por permitir a mis experiencias, investigaciones y conocimiento, incurrir dentro de su repertorio de información mental.

Fabricio

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	9
INDICE DE GRAFICOS.....	10
INDICE DE ANEXOS.....	11
RESUMEN.....	12
SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	13

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	15
1.1. Antecedentes de investigación.....	15
1.2.1. Planificación.....	16
1.2.1.1. <i>Importancia de la planificación.....</i>	17
1.2.1.2. <i>Características de la planificación.....</i>	17
1.2.1.3. <i>Principios de la planificación.....</i>	18
1.2.1.4. <i>Tipos de planificación.....</i>	19
1.2.2. Planificación estratégica.....	20
1.2.2.1. <i>Importancia de la planificación estratégica.....</i>	21
1.2.2.2. <i>Etapas de la planificación estratégica.....</i>	21
1.2.2.3. <i>Pasos para la formulación de la planificación estratégica.....</i>	22
1.2.3. Análisis FODA.....	23
1.2.3.1. <i>Componentes de la matriz FODA.....</i>	24
1.2.3.2. <i>Pasos para la elaboración de un FODA.....</i>	24
1.2.3.3. <i>Análisis estratégico.....</i>	25
1.2.3.4. <i>Perfil de capacidades.....</i>	26

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	29
2.1. Enfoque de investigación.....	29
2.1.1. <i>Cualitativo.....</i>	29
2.2. Nivel de investigación.....	29
2.2.1. <i>Descriptiva.....</i>	29
2.2.2. <i>Exploratoria.....</i>	29

2.3.	Diseño de investigación	30
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	30
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	30
2.4.	Tipo de estudio	30
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	30
2.5.	Métodos de investigación	30
2.5.1.	<i>Analítico - sintético</i>	30
2.5.2.	<i>Deductivo</i>	30
2.5.3.	<i>Inductivo</i>	31
2.6.	Población y Muestra	31
2.7.	Técnicas de investigación	31
2.7.1.	<i>Encuesta</i>	31
2.7.2.	<i>Entrevistas</i>	31
2.8.	Instrumentos	31
2.8.1.	<i>Cuestionario</i>	31
2.8.2.	<i>Guía de entrevista</i>	32

CAPITULO III33

3.	ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
3.1.	Resultados	33
3.2.	Análisis	50
3.3.	Propuesta	52
3.3.1.	<i>Tema</i>	52
3.3.2.	<i>Justificación</i>	52
3.3.3.	<i>Objetivos</i>	52
3.3.3.1.	<i>General</i>	52
3.3.3.2.	<i>Específicos</i>	52
3.3.4.	<i>Presentación</i>	53
3.3.5.	<i>Datos de identificación de la empresa</i>	53
3.3.5.1.	Logo de la empresa	53
3.3.5.2.	Reseña Histórica	54
3.3.6.	Estructura Organizacional	54
3.3.7.	Modelo de planificación estratégica	55
3.3.8.	Direccionamiento estratégico	55
3.3.8.1.	Filosofía de la “Mueblería de Calidad”	55
3.3.8.2.	<i>Visión de la “Mueblería de Calidad”</i>	56

3.3.8.3.	<i>Misión de la “Mueblería de Calidad”</i>	56
3.3.8.4.	<i>Objetivo de la “Mueblería de Calidad”</i>	56
3.3.8.5.	<i>Valores de la “Mueblería de Calidad”</i>	56
3.3.9.	<i>Análisis Situacional</i>	56
3.3.9.1.	<i>MEFI</i>	58
3.3.9.2.	<i>MEFE</i>	60
3.3.9.3.	<i>Análisis FODA de la Mueblería de Calidad</i>	60
3.3.9.4.	<i>FODA Estratégico: Aliados, Oponentes</i>	62
3.3.9.5.	<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	64
3.3.9.6.	<i>Análisis PESTLE: Tendencias del entorno</i>	65
3.3.9.7.	<i>Matriz de Competitividad</i>	67
3.3.9.8.	<i>Matriz de Posicionamiento</i>	68
3.3.9.9.	<i>Matriz de BCG</i>	69
3.3.10.	<i>Formulación Estratégica</i>	69
3.3.10.1.	<i>Estrategias - Priorización de estrategias</i>	69
3.3.10.2.	<i>Cursos de Acción</i>	70
3.3.10.3.	<i>Políticas</i>	74
3.3.11.	<i>Implementación de estrategias</i>	76
3.3.11.1.	<i>Proyectos, Subproyectos, POA</i>	76
3.3.12.	<i>Procedimientos</i>	79
3.3.12.1.	<i>Proceso de producción en una escala pequeña</i>	79
3.3.12.2.	<i>Proceso de servicios</i>	81
3.3.12.3.	<i>Proceso de compra</i>	82
3.3.13.	<i>Seguimiento y Control</i>	84
CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES		72
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Antecedentes de investigación	15
Tabla 2-1:	Matriz PCI.....	26
Tabla 3-1:	Simbología Matriz PCI.....	27
Tabla 4-1:	Matriz POAM.....	28
Tabla 5-3:	Género Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad....	35
Tabla 6-3:	Nivel de educación Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad	36
Tabla 7-3:	Conocimiento de la estructura de la empresa.....	37
Tabla 8-3:	Conocimiento de los objetivos empresariales	38
Tabla 9- 3:	Comunicación en la empresa	39
Tabla 10-3:	Conocimiento del futuro de la empresa	40
Tabla 11-3:	Reconocimiento en el mercado	41
Tabla 12-3:	Capacitaciones de mejora.....	42
Tabla 13-3:	Género de clientes de Mueblería de Calidad.....	43
Tabla 14-3:	Calificación del cumplimiento de expectativas.....	44
Tabla 15-3:	Cumplimiento de tiempos de entrega.....	45
Tabla 16-3:	Variedad de servicios	46
Tabla 17-3:	Calificación de atención y amabilidad	47
Tabla 18-3:	Aspectos a mejorar	48
Tabla 19-3:	Calificación de los productos	49
Tabla 20-3:	Matriz de calificaciones (EFE-EFI)	59
Tabla 21-3:	Matriz EFI Mueblería de Calidad	59
Tabla 22-3:	Matriz EFE	60
Tabla 23-3:	FODA estratégico.....	62
Tabla 24-3:	Matriz de competitividad	67
Tabla 25-3:	Matriz de posicionamiento Mueblería de Calidad	68
Tabla 26-3:	Matriz BSC Mueblería de Calidad	69
Tabla 27-3:	Estrategias - Priorización de estrategias.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Principios de la planificación	19
Gráfico 2-1:	Tipos de planificación	20
Gráfico 3-3:	Género Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad. 35	
Gráfico 4-3:	Nivel de educación Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad	36
Gráfico 5-3:	Conocimiento de la estructura de la empresa.....	37
Gráfico 6-3:	Conocimiento de los objetivos empresariales	38
Gráfico 7-3:	Comunicación en la empresa	39
Gráfico 8-3:	Conocimiento del futuro de la empresa	40
Gráfico 9-3:	Reconocimiento en el mercado	41
Gráfico 10-3:	Capacitaciones de mejora.....	42
Gráfico 11-3:	Género de clientes de Mueblería de Calidad	43
Gráfico 12-3:	Calificación del cumplimiento de expectativas	44
Gráfico 13-3:	Cumplimiento de tiempos de entrega.....	45
Gráfico 14-3:	Variedad de servicios	46
Gráfico 15-3:	Calificación de atención y amabilidad	47
Gráfico 16-3:	Aspectos a mejorar	48
Gráfico 17-3:	Calificación de los productos	49
Gráfico 18-3:	Organigrama estructural.....	54
Gráfico 19-3:	Modelo de planificación estratégica.....	55
Gráfico 20-3:	Matriz FODA	61

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: PROCESO DE ELABORACIÓN

ANEXO B: PREPARACIÓN DE HERRAMIENTAS

ANEXO C: PROCESO DE FABRICACIÓN

ANEXO D: PROCESO DE COSTURA

ANEXO E: EQUIPÓ DE TRABAJO

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es el diseño de un plan estratégico para la empresa “Mueblería de Calidad”, del cantón Guano, de la provincia de Chimborazo, período 2021-2025, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización. Se ejecutó un diagnóstico situacional en la empresa para conocer los factores determinantes de riesgos tanto internos como externos mediante la elaboración de la matriz FODA se pudo determinar el análisis interno y externo de la organización con la que se establecieron las estrategias para el aprovechamiento de las fortalezas y la disminución de las debilidades para fortalecer a la organización se diseñó un plan estratégico y su operatividad, aplicable como herramienta que ayudará a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización, direccionando y controlando las actividades diarias alineadas a los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, mediante estrategias que crean un marco de sostenibilidad administrativa de esta empresa. Se recomienda aplicar las estrategias con las que se pueda direccionar la empresa de una manera adecuada y generar un mejor rendimiento y desempeño de la empresa.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO>, <CALIDAD>, <FODA>, <ESTRATEGIA>, <PLANIFICACIÓN>.

REVISADO
13 JUN 2022
Ing. Jonathan Parrocho Uquillo
(ANALISTA DE EMBAJADOR)
10-06-2022
1172-DBRA-UTP-2022



ABSTRACT

The purpose of this research is the design a strategic plan for the company "Mueblería de Calidad" in Guano canton, Chimborazo province, period 2021-2025, to improve the levels of efficiency and effectiveness of the organization. A situational diagnosis was carried out in the company to know the determining factors of both internal and external risks through the elaboration of the SWOT matrix it was possible to determine the internal and external analysis of the organization with which the strategies were established to take advantage of the strengths and decrease the weaknesses to strengthen the organization, a strategic plan was designed and its operability, applicable as a tool that will improve the levels of efficiency and effectiveness of the organization, directing and controlling the daily activities aligned to the organizational objectives in the short, medium and long term, through strategies that create a framework of administrative sustainability of this company. It is recommended to apply the strategies with which the company can be directed in an adequate way and generate better performance and performance of the company.

Keywords: <STRATEGIC PLAN>, <QUALITY>, <FODA>, <STRATEGY>, <PLANNING>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.
0603339334

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica se ha convertido en la herramienta esencial para las empresas, la misma que es utilizada para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece con dirección al cumplimiento de los objetivos. El proyecto de investigación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para la empresa Mueblería de calidad la misma que permita plantear el futuro de la organización mediante estrategias. Luego del estudio y análisis de la situación actual de la empresa, la investigación está compuesta por tres capítulos:

En el capítulo I se presenta el marco teórico referencial en el que se detalla las bases de la investigación, teorías y aplicaciones del plan estratégico. En el capítulo II se presenta el marco metodológico en el que se detalla el diseño, enfoque, nivel, tipo y métodos de investigación determinando la población y muestra a analizar. El capítulo III contiene la propuesta de investigación en la que se detalla el análisis situacional de la empresa y los resultados para diseñar la propuesta y dar solución al problema hallado con la elaboración de la planificación estratégica.

Finalmente, el trabajo finaliza con la formulación de conclusiones y recomendaciones con el estudio previamente realizado. Para concluir, el desarrollo del trabajo de investigación ayuda a generar beneficios y ventajas competitivas para lograr el éxito empresarial.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Para la elaboración del trabajo de investigación se ha recopilado información de las diversas fuentes bibliográficas disponibles, como repositorios académicos de distintas universidades del Ecuador. A continuación, se cita los trabajos con los que se ha recabado dicha información:

Tabla 1-1. Antecedentes de investigación

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS		
Tema	Autor/ Año	Análisis
PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “DECOR MUEBLES”	Gustavo Castillo Ruano & Dayana Banguera Rojas 2018	Determinan que es indispensable hablar de planificación estratégica dentro de una empresa, o negocio, ya que permite anticiparse y responder a los cambios macro y micro del entorno. Dentro del plan estratégico se declara la misión, visión y valores de la organización, mediante el análisis situacional de la empresa, en el que se establecen los objetivos a largo plazo con el planteamiento de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.
PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA CELESTIAL TOUCH – CHICLAYO	Jordy Gary Martínez Riofrío & Kerly Eliseth Silva Samamé 2016	En el contexto de esta investigación se determina que la planificación estratégica permite pensar en el futuro de la empresa, visualizando las oportunidades y amenazas con el enfoque de la misión mediante la orientación efectiva de la organización. Esto facilita la realización de una planificación estratégica de manera coordinada e internacional enfrentando problemas, buscando soluciones, las que le proporcionen las ideas necesarias para la toma de decisiones e identificar nuevas demandas empresariales.
“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MUEBLERÍA WICLE DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2015 – 2018”	Richard Gabriel Tigero Rodríguez 2015	Se determina que la elaboración del Plan Estratégico es una herramienta indispensable para las empresas en desarrollo y la competitividad en el mercado del Mueble. Con la aplicación de la planificación estratégica en la organización permite visualizar la actual situación, los problemas y oportunidades en el mercado. Esto con la presencia de nuevos retos, que

		faciliten realizar las acciones posibles que mejoren la competitividad y productividad de la empresa.
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO 2015-2018 DE LA EMPRESA RICATEAK, UBICADA EN GUALEL, VIA A LA PAZ PROVINCIA DEL AZUAY.	María Betzabeth Arias Sarmiento & Ana Lucía Zúñiga Vega 2015	Dentro de su investigación determinan que la planificación consiste en alcanzar los objetivos, eligiendo el camino adecuado, teniendo en consideración una serie de factores que influyen y en base a esto se formulan estrategias, denominando así, una planificación estratégica.

Elaborado por: Silva F., 2022.

1.2. Marco teórico

El desarrollo de esta investigación se fundamentará en el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de Armijo (2009), en el que se desarrollen conceptos y cuestiones básicas de la planificación estratégica, permitiendo diseñar componentes importantes dentro de la empresa “Mueblería de Calidad”, tales como: la misión (definiendo sus productos y usuarios), visión, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción, también se aplicaran indicadores de desempeño para determinar cuáles son sus conceptos, para que se utilizan los indicadores, los tipos de Indicadores, por medio de esto realizar la construcción de Indicadores.

Dentro de estudio de la empresa se aplicará un análisis situacional por medio de la matriz FODA, determinando, cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El trabajo de investigación que se desarrollará en este documento será tomado como un referente en el diseño de esta herramienta importante, como es el plan estratégico por el contenido de la información proporcionada que estará reflejada la realidad de la empresa sujeta a investigación.

Además, en bibliografía de carácter empresarial tal es el caso del Manual de Planificación Estratégica de Aramayo y Candia (2021), en donde la aplicación de la planificación estratégica es una forma de involucrar la utilización de los recursos para lograr la eficiencia, competitividad y el desarrollo del entorno organizacional. Por otra parte, el caso de Bravo, Castro, & Rojas (2018), establece que “la planificación estratégica es una herramienta que fortalece a las organizaciones, por medio de un análisis FODA, la formulación de estrategias y planes de acción”

1.2.1. Planificación

La planificación permite realizar toma de decisiones anticipadamente mediante una secuencia de actividades previamente establecidas. Según el contexto de García, Álvaro (2020) indica que:

“la planificación es un proceso que se considera la elaboración y evaluación de un conjunto de decisiones, en la que se pretende una adaptación propia de la empresa, esto con la finalidad de lograr con el futuro deseado y aumentado la probabilidad de obtener un resultado favorable” (pág. 142)

Por otra parte, los autores Neira, J & Tenelema C. (2017) definen a la planificación como:

“el proceso de definir objetivos y acciones que se deben considerar para lograrlos, en sentido más universal, es incluir acciones que permitan realizar una selección adecuada de estrategias que faciliten la toma de decisiones necesidades dentro de la organización, así como también una dirección adecuada que logre el alcance de los objetivos y metas establecidas. (pág. 12)

La planificación es el proceso en el que la empresa define sus objetivos, mediante estrategias, políticas, y distribución de actividades que encaminan al logro de sus metas, estableciendo la mejor toma de decisiones con la revisión y retroalimentación de planes establecidos. Dentro de la planeación se encuentran las estrategias organizacionales en las que la empresa se enfoca para la revisión de la situación actual de la organización y de la identificación de necesidades para mejorar la operatividad.

1.2.1.1. Importancia de la planificación

La planificación es importante debido a que representa el éxito empresarial en cualquier organización. Para Salazar D. & Romero G. (2016) “la importancia de la planificación expresa la necesidad de crear planes que generen un aprovechamiento óptimo de la distribución de recursos que permitan el desarrollo organizacional mediante la búsqueda de alternativas y mecanismos estratégicos” (pág. 6)

La planificación es una herramienta vital dentro de las organizaciones ya que sirve de base en las funciones de organización, control y dirección empresarial, permitiendo la formulación de objetivos y plan de actividades que se realizarán con la finalidad de alcanzarlos dichos objetivos.

1.2.1.2. Características de la planificación

Dentro de la planificación existen esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los mismos que según el contexto de García E., Marcano L., Amará L. & Marín M. (2017), son:

- *“La planificación es un proceso continuo dentro de la empresa.*

- *La planificación siempre está encaminada al futuro mediante procesos precautelares de acciones.*
- *La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones al momento de establecer actividades para el futuro, permitiendo la toma de decisiones, con la finalidad de disminuir la incertidumbre en la empresa.*
- *La planificación selecciona alternativas de acción para seguir sus caminos potenciales.*
- *La planificación es sistemática: es decir, abarca a la organización como un todo, conformado por sistemas y subsistemas.*
- *La planificación asigna recursos con anterioridad.*
- *La planificación es una técnica de actividades cíclicas, es decir, a medida que se desarrolla evalúa y mide sus procesos para establecer mejoras y perspectivas seguras y correctas.*
- *La planificación está ligada a las funciones, organizaciones, dirección, control y ejecución de la empresa, es decir, se desarrolla como una función administrativa.*
- *La planificación se presenta como la coordinación e integración de actividades para el logro de los objetivos.*
- *La planificación se presenta mediante técnicas de cambio e innovación los mismos que son parte del futuro de la empresa” (pág. 52)*

1.2.1.3. Principios de la planificación

La planificación es importante ya que al contar con un plan las empresas funcionan mejor y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio, siendo una actividad de nivel elevado en donde la gerencia participa activamente y presenta un análisis amplio dando soluciones considerables para la organización. En síntesis, se necesitan acciones de alta dirección para considerar el apoyo a los niveles bajos.

Para esto es importante tener en cuenta los principios de la planificación, los mismos que según la temática de Saavedra R., Castro L., Quintero O. & Rojas A. (2015) son:

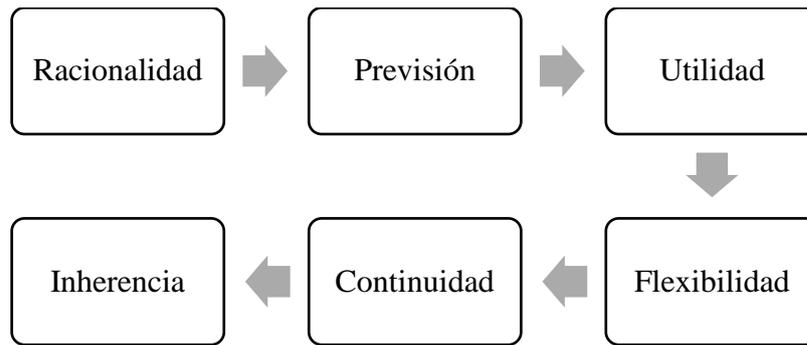


Gráfico 1-1. Principios de la planificación

Realizado por: Silva F., 2022.

- **“La racionalidad:** La planificación introduce lógica, raciocinio, y orden en la acción; además, permite optimizar la utilización de los recursos buscando eficiencia y eficacia.
- **Previsión:** Mediante la planificación se prevé el futuro. Los planes y proyectos en síntesis son acciones planificadas que reducen la incertidumbre y el azar, entendiendo que el futuro es múltiple.
- **Utilidad:** Los planes forman agrupaciones coherentes que eviten la duplicidad de actividades, dupliquen esfuerzos, disminuir el mal gasto de recursos de la organización.
- **Flexibilidad:** La planificación se realiza mediante la adaptabilidad a cambios que se dan en el desarrollo de su aplicación.
- **Continuidad:** en la planificación las metas deben ser atendidas y cumplidas en su mayoría con la finalidad de cumplir con sus principios.
- **Inherencia:** Los planes se relaciona a las actividades educativas organizacionales, el mismo que se necesita para alcanzar los fines, metas y objetivos. Esto permitirá el incremento de la calidad y la eficiencia en las empresas” (págs. 58-59)

1.2.1.4. Tipos de planificación

Los planes se determinan a partir de la definición de los objetivos. Para esto, Según Münch, L. (2015) los tipos de planificación son:

“Estratégica: Hace referencia a la planificación general de la organización y su aplicación en los altos niveles. Dentro de este tipo, se formulan planes a mediano y largo plazo.

Táctica o funcional: Capta los planes elaborados en cada una de las áreas de la organización con el propósito de cumplir con el plan estratégico.

Operativa: Se crea en base a los planes funcionales, es decir se realiza en los niveles operativos de la organización” (págs. 37-38)

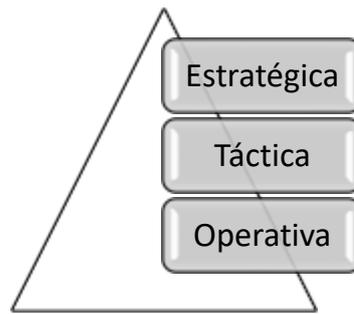


Gráfico 2-1. Tipos de planificación

Fuente: Münch., 2015

Realizado por: Silva F., 2022.

Los tipos de planes se determinan de acuerdo al nivel jerárquico, con el que se desenvuelve la organización, considerando el ambiente y periodos de planeación. Dentro de los tipos de planes también se puede rescatar a la planificación contemporánea que es caracterizada por la aplicación de ciclos pequeños en donde los objetivos deben cumplirse mediante el trabajo diario.

1.2.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica se define como una herramienta para crear planes de acción en el que se emplea la administración como herramienta primordial para la viabilidad y crecimiento de la organización. De ese modo, el plan estratégico se asume como una herramienta fundamental para la planificación, siendo un documento que consta de las metas, objetivos y estrategias de la empresa, en el cual, la proposición de la dirección es cumplirlos a largo plazo, con la finalidad de cambiar la situación actual de la empresa a una versión mejorada. Para eso, Solórzano S. & Alaña T. (2015) determinan que:

“se debe haber logrado superar sus debilidades, consolidando fortalezas y afrontando oportunamente los cambios del ambiente externo. Con la aplicación de lo antes expuesto, se pretende que la organización logre el éxito con la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés o stakeholders” (pág. 22)

Dentro de la perspectiva de Hernández, E (2016) indica que la planificación estratégica es:

“una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a las actividades actuales de la empresa y al camino que debe recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la maximización de eficiencia y calidad en sus productos” (pág. 110)

Según el contexto de Acosta M. & Delfín F. (2016) indican que:

“La planeación estratégica es una herramienta clave de aplicación que encamina a la organización a enfrentar un entorno cada vez más complejo, cambiante e incierto y, que cambia sus factores a acciones que llamarán la atención para la distinción de empresas exitosas de las que se preocupan por sobrevivir”

En la gestión empresarial, el plan estratégico representa una herramienta de gestión en la que se definen las metas y objetivos de una organización que se desarrolla durante un tiempo determinado. Es necesario trabajar con un enfoque realista, medible y alcanzable, considerando las ventajas de la empresa.

1.2.2.1. Importancia de la planificación estratégica

Existen varias teorías que hacen referencia a la importancia de la planificación estratégica. En el trabajo de investigación que realiza Montesinos K. (2018) señala que:

“toda empresa necesita un plan para poder cumplir sus objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo, de esta manera se conoce a dónde se quiere llegar, y los medios que se utilizan para lograrlo. Contar con un plan estratégico es de suma importancia ya que proporciona un marco general de actuación para la empresa, se conoce la situación actual de la empresa y los pasos para llegar a esa instancia, cuáles son los objetivos fijados y a dónde se quiere llegar, esto es para mantener la ventaja competitiva de la empresa” (pág. 3)

Otro aspecto relevante para determinar la importancia de la planificación estratégica es la gestión, es decir, las habilidades administrativas para direccionar los esfuerzos de todos los colaboradores de una organización, para que las estrategias planteadas tengan éxito y se refleje el desarrollo competitivo frente al entorno.

1.2.2.2. Etapas de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso y para lograr aplicarlo debe cruzar por etapas que permitan su desarrollo y en donde se consiguen el planteamiento de los objetivos y la formulación de estrategias. Para ello Montesinos K. (2018) señala que existen tres etapas de la planificación estratégica:

“Etapa 1: Análisis y Estado actual: Es el punto de partida del proceso, el mismo que fija los propósitos de la organización, por medio de un análisis del entorno y su situación inicial.

Etapa 2: Diagnóstico: Es la base de recopilación de información, y la fijación de estrategias mediante un análisis interno y externo, para el logro de los objetivos planteados.

Etapa 3: Elección de estrategias: Se deben buscar controles que garanticen que las estrategias planteadas sean aplicadas adecuadamente”

Con la aplicación de cada fase de planificación se logra obtener resultados eficientes para el logro de los objetivos en la organización mediante el estudio situacional, diagnóstico y diseño de estrategias que encaminen al cumplimiento de las metas.

1.2.2.3. Pasos para la formulación de la planificación estratégica

Según Chaty Taday (2018) los pasos necesarios para la planificación estratégica son:

“Paso 1: Analizar el ambiente externo de la organización, mediante las tareas que son establecidas como:

- *Evaluación de los factores económicos y políticos que perjudican a la empresa. Identificar las necesidades de los clientes.*
 - *Identificar las tendencias de mercado*
 - *Conocer las nuevas tecnologías e innovaciones organizacionales.*
 - *Estudio y análisis de la competencia.*

Paso 2: Analizar la situación actual de la empresa mediante los siguientes pasos:

- *Realizar un análisis interno de la empresa, examinando las fortalezas y debilidades.*
- *Revisar las oportunidades y desafíos de la empresa, es decir, desarrollar el análisis FODA.*

Paso 3: Determinar los objetivos de la organización a largo plazo, estableciendo los productos y servicios que se ofertarán y el segmento de mercado al que se orienta.

Paso 4: Hacer un análisis de la estimación de la distancia que existe entre la situación actual de la empresa de las metas propuestas, teniendo en cuenta las capacidades, los recursos, el capital, la organización y los mercados que serán necesarios para el logro de las metas.

Paso 5: Establecer el plan estratégico, en el que incluyan cambios en la organización, mejora de procesos y cronograma de actividades.

Paso 6: Ejecutar, supervisar y ajustarse al plan estratégico que se diseñó para dar respuesta a los problemas inicialmente identificados”

Siendo así los pasos establecidos, con su aplicación se podrán determinar posibles anomalías que se pueden presentar en el futuro, de tal manera que se presente una guía para la evaluación, y control de los objetivos estratégicos planteados por la organización para el alcance del éxito competitivo.

En el contexto que Pastor S. (2013) se enfoca es que, la planificación estratégica, debe basarse en términos de operatividad bajo condiciones para el diseño adecuado, sintetizándose en:

- *“Objetivos posibles, medibles, específicos, concretados en acciones, temporalizados y con responsables de ejecución;*
- *Medios y recursos disponibles y eficaces;*
- *Acciones integrales y transversales;*
- *Precisión en el sistema de evaluación e indicadores que permitan retroalimentar la investigación-acción y adoptar decisiones;*
- *Favorecimiento de la participación; y*
- *Mejoramiento del bienestar y los procesos de desarrollo local”*

De acuerdo con Pastor (2013) “Es fundamental que el diseño de la planificación sea formalizado por el grupo/red, mediante compromisos y acuerdos programáticos que establecen mecanismos de seguimiento y evaluación de responsabilidades compartidas, acciones previstas y realizadas, así como de los resultados obtenidos” (pág 148).

1.2.3. Análisis FODA

El análisis FODA es un adelanto de la planificación estratégica que realiza la empresa para adaptarse al medio.

En el análisis que plantea Lazzari L. & Maeschalck V. (2018), señalan que:

“La metodología del análisis FODA es parte del sistema estratégico. Este análisis se enfoca en la situación actual de la organización referente a sus variables y el estado determinado a largo plazo. Las variables externas de la empresa no son controlables, pero de su resultado se obtiene un análisis interno, el mismo que se centra en las fortalezas y debilidades. El estudio que se realiza hace una comparación del análisis actual versus el estado futuro de la empresa con enfoque al sostenimiento de la competitividad” (págs. 73-75)

De acuerdo con Nikulin C. & Becker G. (2015) manifiesta que:

“La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), que afectan el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias” (pág. 129).

El análisis FODA es una herramienta que se ajusta al estado actual de una empresa u organización permitiendo la obtención de un diagnóstico interno y externo, positivo y negativo, que ayude a la toma de decisiones, conforme a los objetivos y políticas empresariales establecidas.

1.2.3.1. Componentes de la matriz FODA

El FODA consiste en la separación analítica de la parte interna y externa de la organización. De acuerdo con Taday (2018), expresa que:

“La parte interna abarca las fortalezas y las debilidades de la empresa. Elementos que se deben tener un grado de control, y la parte externa contiene las oportunidades que se presentan en el mercado y las amenazas que existen fuera de la organización, la misma que debe enfrentarse para permanecer en competencia con el entorno” (pág. 24)

Con la definición de Ponce H. (2017) los componentes que forman la Matriz FODA son:

- **Fortalezas:** *Son funciones que se realizan de manera correcta, demostrando ciertas habilidades y capacidades de los individuos quienes conforman la organización, poniendo en evidencia su competencia de posicionamiento.*
- **Oportunidades:** *Son fuerzas de carácter externo que no son controladas por la organización, representando posibles mejoras e ideas de crecimiento. La oportunidad es un factor de mucha importancia ya que permite diseñar los planes estratégicos en la organización.*
- **Debilidades:** *Son definidas como factores vulnerables de la organización o a la vez, actividades deficientes que ubican a la organización en una situación débil.*
- **Amenazas:** *representan fuerzas incontrolables por la organización, ya que son aspectos negativos y problemas potenciales que se presentan en la empresa”*

Con estos componentes se presentan los resultados principales del análisis FODA, después de determinar los factores relevantes en el proceso de desarrollo de la empresa.

1.2.3.2. Pasos para la elaboración de un FODA

Para la elaboración de la matriz FODA se debe tener en cuenta que:

- En las fortalezas se considera los recursos superiores, las capacidades distintivas y las ventajas naturales que tiene la organización.
- En las oportunidades se considera los cambios en el entorno social, económico, político y estratégico.

- En las debilidades se considera el “talón de Aquiles”, las desventajas y los recursos y capacidades que son escasas en la organización.
- En las amenazas se considera la resistencia al cambio, la competitividad, los altos riesgos y grandes obstáculos.

Una vez determinadas estas consideraciones el procedimiento que se debe realizar para el desarrollo del análisis FODA es el siguiente, De acuerdo con Ramirez (2016)

- *“Identificar los criterios de análisis.*
- *Determinar las condiciones de la situación actual y real de la organización en relación al análisis de las variables internas y externas.*
- *Asignar la ponderación a cada uno de los factores de la matriz FODA*
- *Calcular los resultados*
- *Establecer el balance estratégico*
- *Realizar el análisis y la representación gráfica de los resultados.*
- *Plantear conclusiones”*

La utilización de la Matriz FODA permite preparar a la empresa mediante el fortalecimiento de estrategias e identificando nuevas oportunidades con las que genere la integración de todos los factores estudiados. Mediante la aplicación de este procedimiento se puede realizar un análisis global de la organización mediante la determinación de un balance estratégico en relación a los factores de optimización de riesgo.

1.2.3.3. Análisis estratégico

Mediante la aplicación de esta matriz se desarrollan estrategias que permiten realiza un análisis de los factores internos y externos de la organización. Las que son:

- **Estrategias FO:** Utiliza las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias FA:** Disminuye el impacto de las amenazas del entorno mediante sus fortalezas

- **Estrategias DA:** Disminuyen las debilidades de la organización y contrarrestar las amenazas del entorno.
- **Estrategias DO:** Mejora las debilidades de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno.

1.2.3.4. Perfil de capacidades

- **Perfil de capacidad interna (PCI):** es un medio que evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa, determinado el impacto que se presenta en el medio externo e involucrando los factores que afectan las actividades cooperativas.

Matriz PCI

Tabla 2-1. Matriz PCI

FACTORES	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Gerencial									
Planificación					X				
Organización		X							
Dirección	X								
Control		X							
Mercado									
Calidad				X					
Publicidad	X								
Finanzas									
Costos									
Rentabilidad		X							
Producción									
Productos	X								

Fuente: Ramirez, 2016

Realizado por: Silva F., 2022.

Factor Gerencial

- Planificación: Carencia de plan estratégico. “*Debilidad media*”
- Organización: Falta de un organigrama. “*Debilidad media*”
- Organización: Cada colaborador tiene claro la actividad que desarrolla dentro de la empresa. “*Oportunidad media*”
- Dirección: La toma de decisiones del gerente oportuno. “*Fortaleza alta*”
- Dirección: Carencia de participación. “*Debilidad media*”
- Control: objetivos de control alcanzados. “*Fortaleza media*”

Factor Mercado

- Calidad: No existe una metodología para un aseguramiento de la calidad en el proceso. “*Debilidad Alta*”

- Publicidad: Publicidad de sus productos. “*Fortaleza alta*”

Factor Finanzas

- Capacidad de cumplimiento de obligaciones “*Fortaleza media*”

Factor Producción

- Productos: Productos con manejo de estándares de producción “*Fortaleza alta*”

Simbología:

Tabla 3-1. Simbología Matriz PCI

Sigla	Significado
A	Alto
M	Medio
B	Bajo

Fuente: Ramirez, 2016

Realizado por: Silva F., 2022.

- **Perfil de capacidad externa (POAM):** Es un medio que evalúa las oportunidades y amenazas del medio, relacionados con nuevas conductas de clientes, la competencia, la nueva tecnología, y nuevos cambios en el mercado. Estos factores influyen directamente en el desarrollo de la empresa.

Matriz POAM

Factor Económico

- Crecimiento de la economía. “*Oportunidad media*”
- Incremento del ingreso de la población por política salarial. “*Oportunidad media*”
- Mejoramiento del nivel de empleo debido a políticas de empleo. “*Oportunidad media*”

Factor Político

- Manejo de Política fiscal. “*Amenaza alta*”
- Política abierta de acuerdos internacionales. “*Oportunidad alta*”
- Alta corrupción. “*Amenaza alta*”

Factor Sociocultural

- Creencias personales. “*Amenaza alta*”
- La situación socioeconómica de la población en deterioro “*Amenaza media*”
- Preocupación por la salud debido a la pandemia. “*Oportunidad Media*”

Factor Tecnológico

- Avance tecnológico continuo “*Oportunidad Alta*”
- Velocidad de los avances tecnológicos aplicados a las empresas. “*Oportunidad Alta*”
- Transferencia de la tecnología a nivel empresarial “*Oportunidad Media*”
- Incentivos del próximo gobierno para dinamizar la actividad económica. “*Oportunidad Media*”
- Incentivos en función de políticas para el desarrollo tecnológico. “*Oportunidad Alta*”

Factor de Capacidad Directiva

- Experiencia del talento humano. “*Oportunidad Alta*”

Tabla 4-1. Matriz POAM

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos		X							
Políticos					X				
Sociales		X		X					
Tecnológicos	X								
Capacidad Directiva	X								

Fuente: Münch, 2015

Realizado por: Silva F., 2022.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. Cualitativo

De acuerdo al contexto de Sarduy (2017), indica que:

“La investigación cualitativa es un tipo de investigación formativa que cuenta con técnicas especializadas para obtener respuesta a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten. Su finalidad es proporcionar una mayor comprensión acerca del significado de las acciones de los hombres, sus actividades, motivaciones, valores y significados subjetivos” (Sarduy, 2017, p.102).

Con la situación en la que se presenta la empresa “Mueblería de Calidad” es esencial investigar caracteres cualitativos, ya que para conocer cómo se encuentra la empresa es necesario una entrevista con el dueño. Por otra parte, se estima que en el desarrollo de la investigación se realizarán encuestas a los trabajadores para conocer la necesidad real de la empresa para la realización de este trabajo.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Descriptiva

Como expresa Sarduy (2017) a continuación:

“La investigación descriptiva, comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos”

En el trabajo de investigación se aplicará la investigación de nivel descriptivo en donde se pueda conocer datos relevantes e históricos de la organización desde su creación. Además, se tendrá accesos a la información determinando las necesidades y requerimientos de la empresa para mejorar sus falencias.

2.2.2. Exploratoria

La investigación exploratoria es utilizada para el estudio de un problema, el cual no está claramente definido. Se realiza con el propósito de analizar los problemas presentes y de encontrar

la mejor forma de solucionarlos. Esta investigación genera un supuesto que impulsa al estudio más profundo en el que se logre extraer resultados y conclusiones al problema.

En la investigación realizada se aplica la investigación exploratoria con la finalidad de entender los factores más relevantes de preferencia de los clientes de la empresa “Mueblería de Calidad”, y de la apreciación de éstos hacia la imprenta, para efectuar los estudios y cambios representativos en beneficio de la empresa.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

No experimental: El presente trabajo de investigación se basará en el diseño no experimental, debido a que no se manipularán las variables.

2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

Transversal: En el presente trabajo se recolectará y analizará los datos recolectados de un periodo de tiempo determinado en la fábrica “Mueblería de Calidad”

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Investigación de campo

La investigación de campo es un método científico que permite analizar el campo de estudio relacionado a la realidad social y a la vez, diagnosticar las necesidades y problemas presentes dentro de la organización, con la finalidad de aplicar soluciones prácticas.

En la investigación se empleará una investigación de campo debido a que los acontecimientos serán analizados desde el lugar de ocurrencia de los hechos con la finalidad de determinar los procesos que deben ser implementados para mejorar la eficiencia administrativa y operativa en las áreas de la empresa “Mueblería de Calidad”.

2.5. Métodos de investigación

2.5.1. Analítico - sintético

Mediante este método se podrá realizar un diagnóstico de toda la empresa para conocer tanto interno como externo y así poder identificar cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la organización. También identificar cuáles son las leyes a las que están impuestos para su funcionamiento.

2.5.2. Deductivo

En el método deductivo de la presente investigación se tratará de explicar cómo se obtienen los resultados y conclusiones es decir la inducción de nuevos acontecimientos o hipótesis que se han generado del resultado de otros, certificando la veracidad de los datos concluyentes.

2.5.3. Inductivo

La aplicación de este método se va a relacionar con las observaciones que se va a realizar en la “Mueblería de Calidad”, para la toma de los datos correspondientes y la asignación de estrategias para el mejoramiento de esta.

2.6. Población y Muestra

Nuestra población de estudio será de 12 empleados que están distribuidos en 3 departamentos, departamento de armazones, departamento de costura y departamento de tapicería en la empresa “Mueblería de Calidad”

2.7. Técnicas de investigación

2.7.1. Encuesta

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para la obtención de información se aplicará una encuesta de 15 preguntas dirigida a todos trabajadores de la empresa lo cual permitirá tener un mejor conocimiento de las actividades y servicios de esta.

2.7.2. Entrevistas

Es una técnica para obtener datos que consisten en un dialogo entre dos personas el investigador y el investigado; esto se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es por lo general una persona entendida en la materia de la investigación.

La información primaria será obtenida directamente de propietario y empleados de la fábrica, mediante una entrevista.

2.8. Instrumentos

2.8.1. Cuestionario

Los cuestionarios de las encuestas se aplicarán a los empleados de la fábrica los mismos que son 12 artesanos, para lo cual se ha determinado que nuestra población será todo el personal ya que la población es pequeña esto permitirá conocer su opinión acerca del estado actual de la misma y recopilar información más detallada.

2.8.2. *Guía de entrevista*

En la guía de entrevista se hará un listado de los temas importantes a tratar en la entrevista, que servirá para hacer preguntas sobre ciertos contenidos. Para el empleo de guías se las realiza a personas con conocimientos del objeto de estudio. Mediante este instrumento se aplicará un banco de preguntas con finalidad de obtener información acerca de las actividades que se desarrollan en la empresa “Mueblería de Calidad”.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Entrevista al Gerente de la Mueblería de Calidad

TEMA:	“Plan Estratégico para empresa Mueblería de Calidad, Guano - Chimborazo, período 2021-2025”
OBJETIVO:	Conocer el proceso de planificación que maneja la fábrica mueblería de Calidad
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Cristian Geovanny Silva Marcillo
FECHA DE ENTREVISTA:	10 de marzo del 2021

Elaborado por: Silva F., 2022.

BANCO DE PREGUNTAS:

1. ¿El proceso de comunicación es eficiente?

Sí, porque en la organización existe un buen ambiente laboral donde todos los colaboradores desarrollan sus destrezas para ser competitivos en el mercado de muebles, teniendo una comunicación eficiente con cada una de sus áreas.

2. ¿Existe un manual o definición de funciones?

No, porque en primera instancia fue creada como empresa familiar donde no era necesaria la creación de dicho manual, sabiendo que se empezaba de cero y el único objetivo era recuperar lo invertido y generar utilidad, segundo porque no teníamos el conocimiento necesario para poder crear con bases técnicas y científicas la organización.

3. ¿De qué manera se controla la calidad en la empresa?

Nosotros como Mueblería de Calidad, controlamos la calidad verificando cada uno de los procesos para que no existan anomalías en cada fase, teniendo como punto final un producto terminado de calidad.

4. ¿Se ha implementado sistemas de control y evaluación en la organización?

Por el momento no contamos con un sistema estable de control por la falta de infraestructura y conocimiento en el tema.

5. ¿Se ofrece capacitación al personal?

El personal es capacitado semestralmente en cada una de las áreas que cuenta la empresa, para reducir riesgos laborales y generar productos de calidad que satisfagan al cliente.

6. ¿Se tienen identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dentro de la organización?

Como organización si tenemos identificado nuestra matriz DAFO, donde nos permite desarrollar estrategias frente a la competencia para poder tomar decisiones acertadas dentro del mercado que nosotros nos manejamos.

7. ¿Cuáles son las características diferenciadoras de los productos?

Nuestros productos cuentan con ciertas características que marcan la diferencia frente a la competencia, utilizamos madera de alta calidad donde su estructura tiene una garantía de cuatro años, la microfibra que utilizamos es lavable y no se tiende a desteñir, sus modelos son únicos en el mercado donde trabajamos al gusto del cliente y sus precios son muy accesibles para la comodidad del cliente.

8. ¿Considera usted que la aplicación de un Plan Estratégico para la Mueblería de Calidad ayude a fortalecer la planificación y control de actividades?

Mueblería de Calidad, requiere de la aplicación de un Plan Estratégico teniendo en cuenta que en sus últimos años la empresa tuvo un crecimiento continuo, generando utilidades, contratando más personal y ampliando su mercado por todo el territorio nacional, es necesario su aplicación para fortalecer sus bases, la planificación, sus ingresos y controlar cada una de sus actividades que se desarrollen dentro de la empresa.

3.1.2. Encuesta a trabajadores de la Mueblería de Calidad

Género

Tabla 5-3. Género Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	3	25%
Masculino	9	75%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

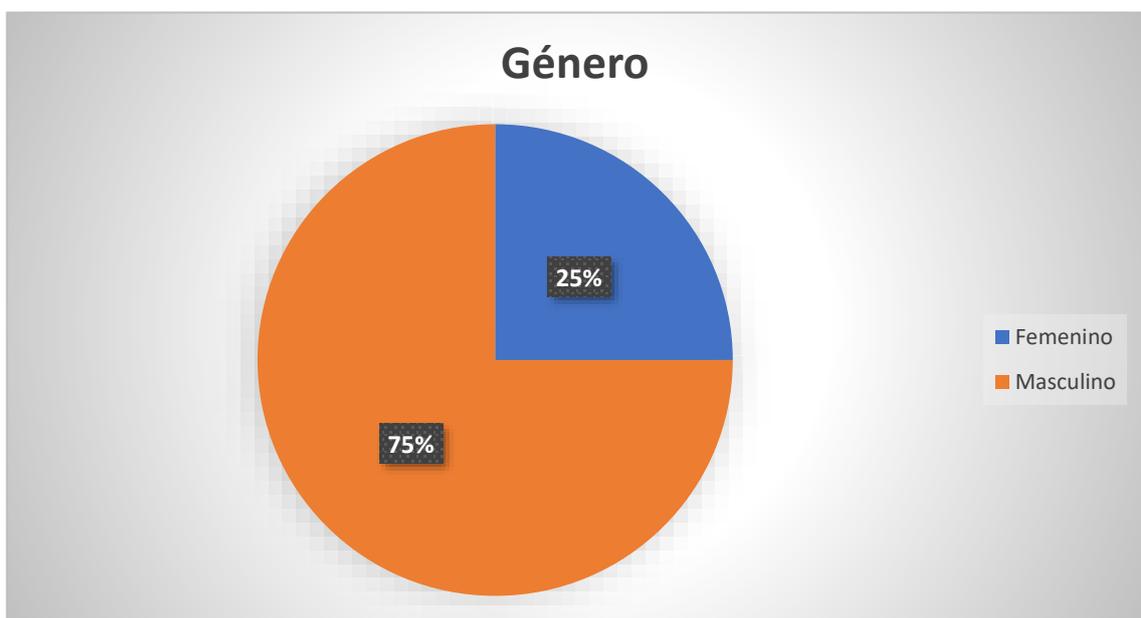


Gráfico 3-3. Género Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Nivel de educación

Tabla 6-3. Nivel de educación Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Nivel de educación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Básica	5	0%
Secundaria	7	40%
Superior	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

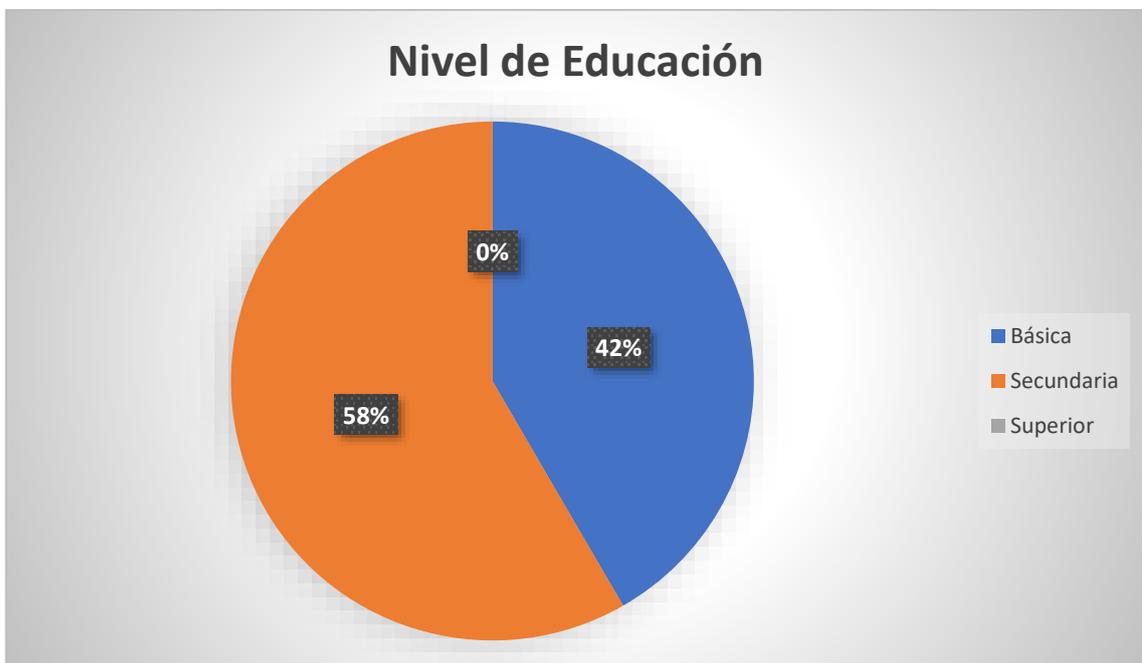


Gráfico 4-3. Nivel de educación Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Pregunta 1.- ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y valores organizacionales de la Empresa Mueblería de Calidad?

Tabla 7-3. Conocimiento de la estructura de la empresa

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

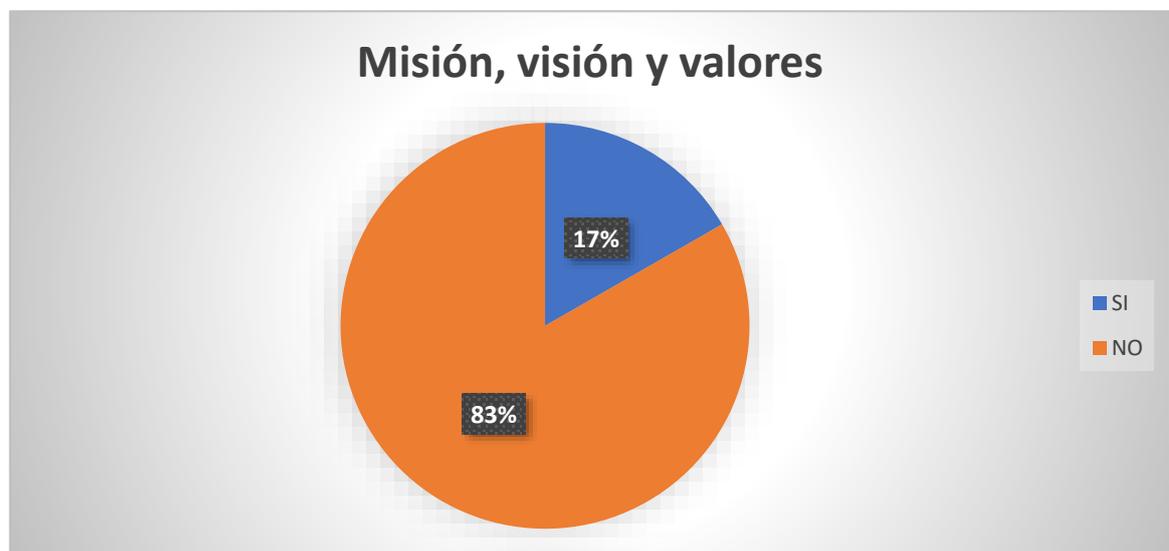


Gráfico 5-3. Conocimiento de la estructura de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

El 83% de los empleados no conocen la misión, visión y valores organizacionales de la empresa lo cual nos da a conocer que no existe un conocimiento amplio de los colaboradores, sea esto por la falta de continuidad en la empresa y el 17% de los encuestados mencionan que si conocen lo cual permite desarrollar estrategias para que se pueda aplicar en los valores corporativos y pueda darse a conocer en la empresa.

Pregunta 2.- ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la mueblería?

Tabla 8-3. Conocimiento de los objetivos empresariales

Pregunta 2	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	7	58%
No	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

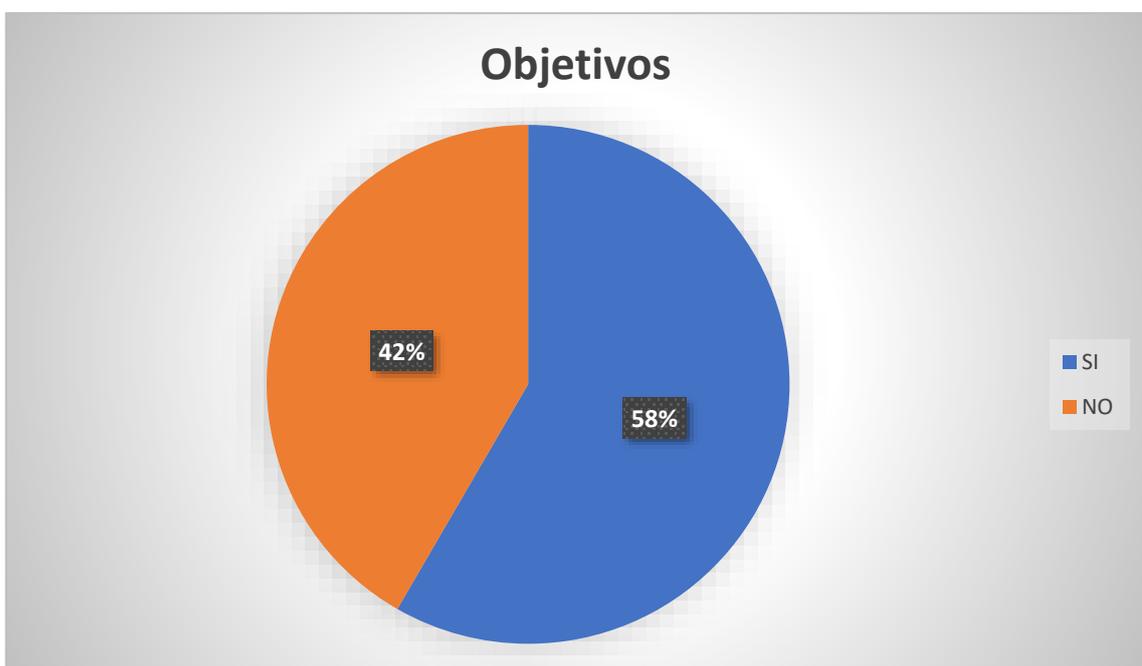


Gráfico 6-3. Conocimiento de los objetivos empresariales

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 58% se manifestó en las encuestas que si conocen los objetivos por el cual la empresa trabaja día a día esto nos dice que 7 colaboradores si conocen, el 42% restante desconoce de los objetivos motivos por el cual mucho de ellos son recién incorporados a la empresa.

Pregunta 3.- ¿Existe comunicación clara y directa entre el jefe inmediato y usted?

Tabla 9- 3. Comunicación en la empresa

Pregunta 3	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	6	50%
Casi siempre	4	33%
A veces	2	17%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

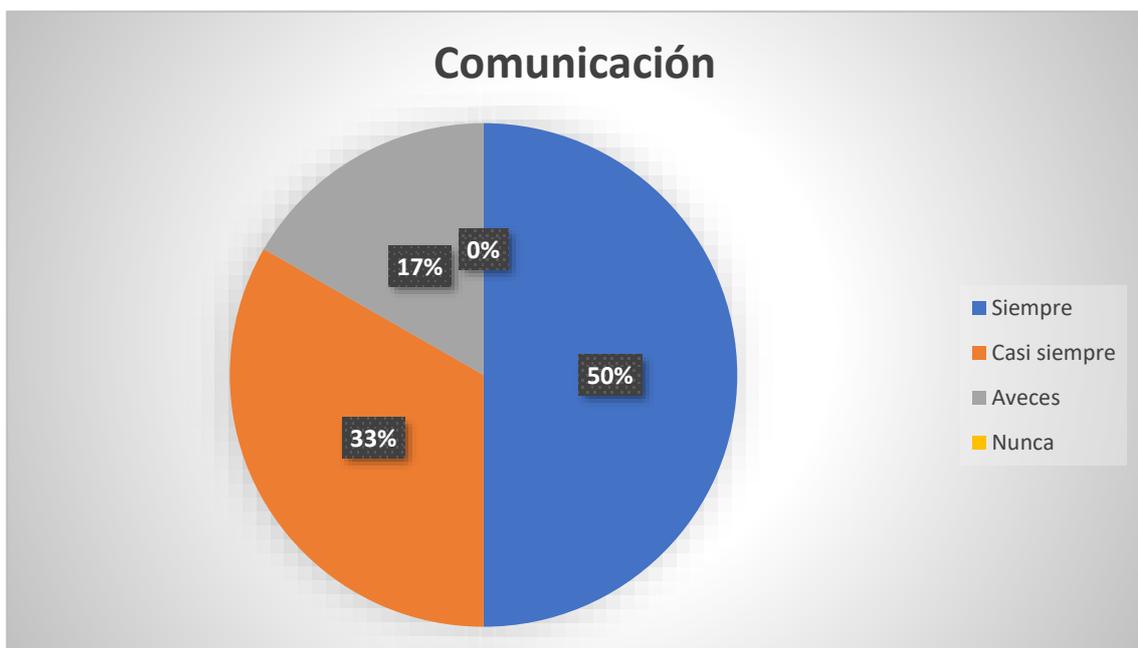


Gráfico 7-3. Comunicación en la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

En el total de encuestados se pudo observar que del 100%, el 50% tiene una muy buena relación con el jefe inmediato, donde la comunicación es fluida y claro, el 33% que representan cuatro colaboradores menciona que casi siempre la relación con el jefe es buena, sea esto por motivos laborables lo cual no existe suficiente claridad y el 17% que representan dos colaboradores menciona que a veces no existe una muy buena relación con el jefe esto se debe al tiempo muy corto de permanencia en la empresa.

Pregunta 4.- ¿Tiene conocimiento del futuro plan estratégico de la empresa?

Tabla 10-3. Conocimiento del futuro de la empresa

Pregunta 4	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	8	67%
No	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

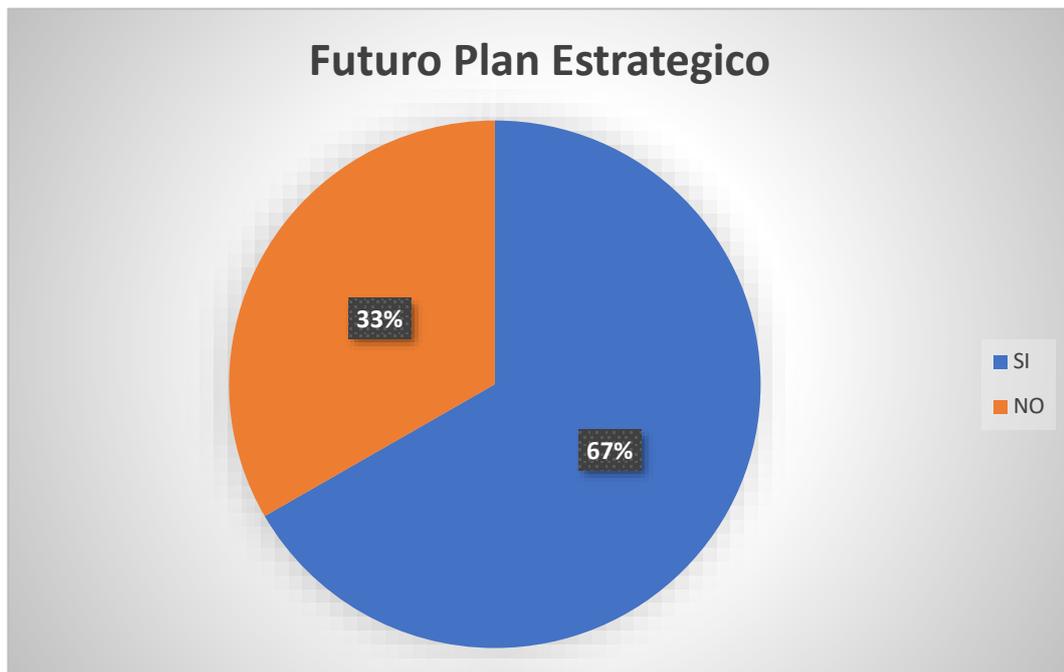


Gráfico 8-3. Conocimiento del futuro de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Se pudo obtener que el 67% de encuestados que representan 8 colaboradores tienen el conocimiento de la aplicación del futuro plan estratégico, y el 33% restante de los encuestados no conocen ni tienen conocimiento.

Pregunta 5.- ¿Cree usted que la Mueblería de Calidad es suficientemente conocida en el mercado local?

Tabla 11-3. Reconocimiento en el mercado

Pregunta 5	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

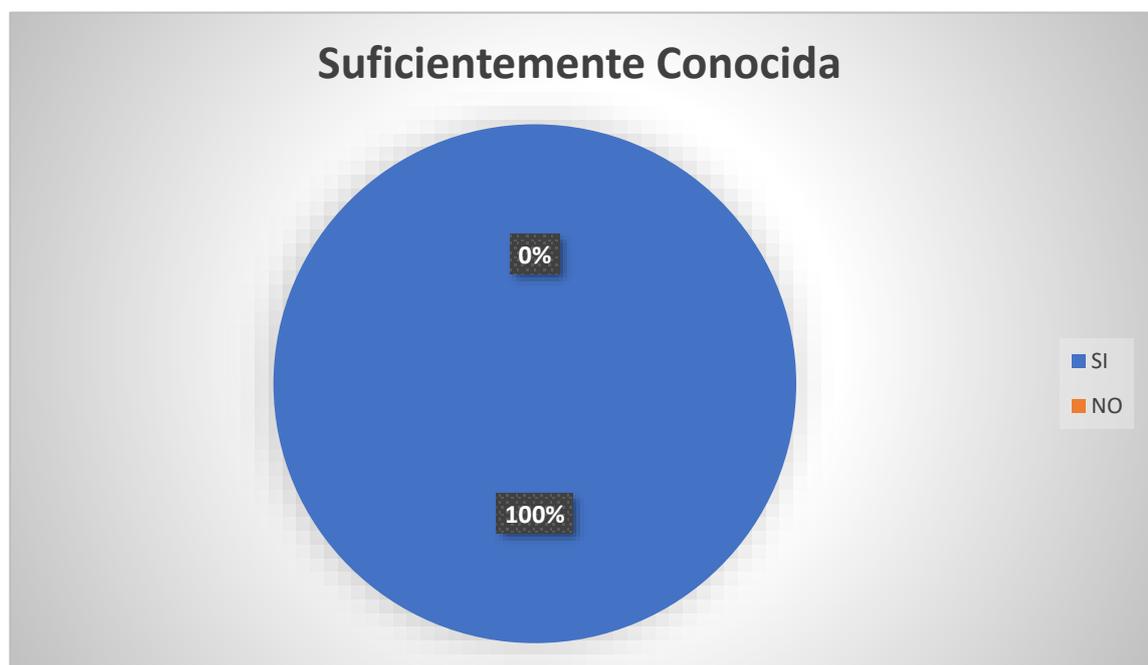


Gráfico 9-3. Reconocimiento en el mercado

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Se pudo obtener 100% de colaboradores que tienen el conocimiento de la empresa que es reconocida a nivel local, los clientes obtenidos durante este tiempo demuestran que la empresa va creciendo de una manera paulatina y es reconocida por su calidad.

Pregunta 6.- ¿Usted considera necesario que la empresa otorgue capacitaciones para mejorar los productos y servicio que brindan?

Tabla 12-3. Capacitaciones de mejora

Pregunta 6	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.



Gráfico 10-3. Capacitaciones de mejora

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Todos los colaboradores están de acuerdo con las capacitaciones que se deben realizar en la empresa para poder mejorar sus habilidades y desarrollar sus destrezas, teniendo en cuenta que el 100% de encuestados marcaron SI, para ir mejorando día a día

3.1.3. Encuesta a los clientes de la Mueblería de Calidad

Género

Tabla 13-3. Género de clientes de Mueblería de Calidad

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	7	35%
Masculino	13	65%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

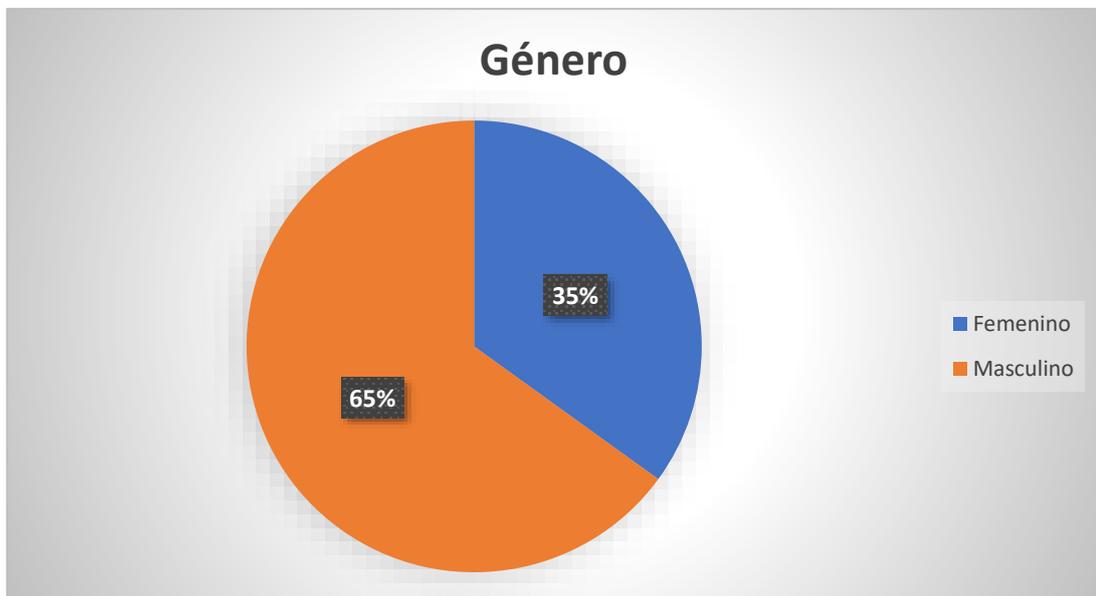


Gráfico 11-3. Género de clientes de Mueblería de Calidad

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Pregunta 1.- ¿Cómo calificaría usted el cumplimiento de sus expectativas frente al producto?

Tabla 14-3. Calificación del cumplimiento de expectativas

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	10	54%
Bueno	7	32%
Regular	3	14%
Malo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

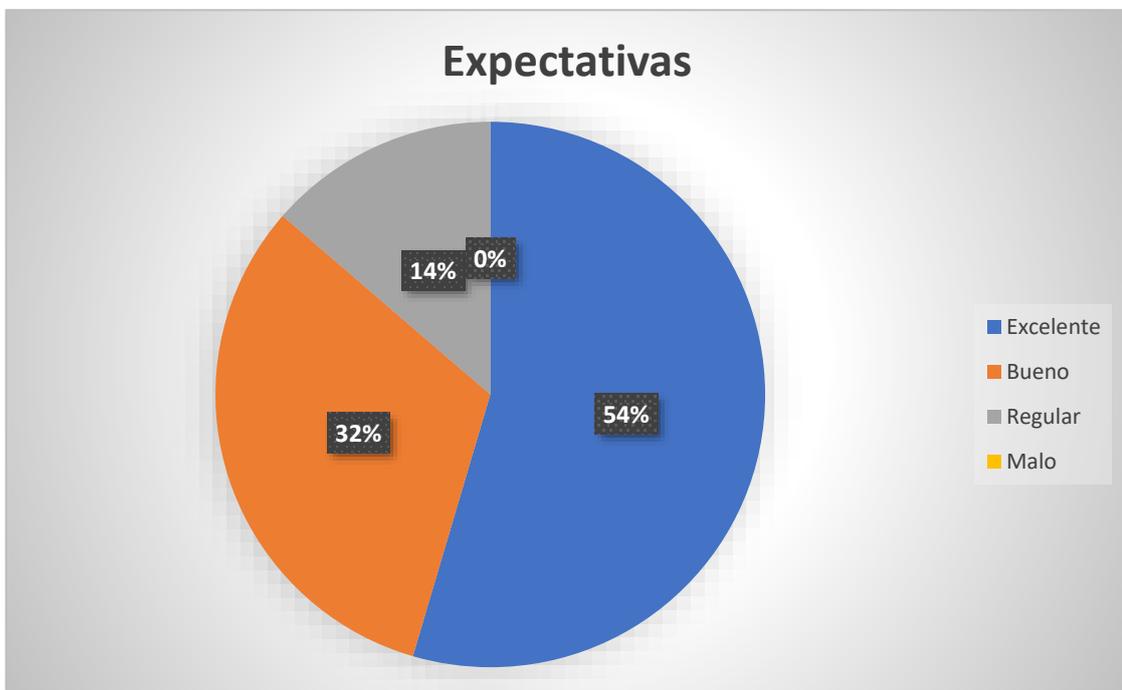


Gráfico 12-3. Calificación del cumplimiento de expectativas

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Del total de los clientes encuestados se pudo obtener el 54% que nos representa doce clientes se sienten totalmente satisfechos al momento de adquirir el producto, el 32% de encuestados mencionan que el producto es bueno considerando ciertos parámetros, el 14% de los clientes mencionan que el producto tiene un rango regular en colores y en modelos, lo cual como empresa debe mejorar en sus productos y mejorar en sus colores.

Pregunta 2.- ¿Cómo calificaría usted el cumplimiento de los tiempos de entrega?

Tabla 15-3. Cumplimiento de tiempos de entrega

Pregunta 2	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	15	75%
Bueno	5	25%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

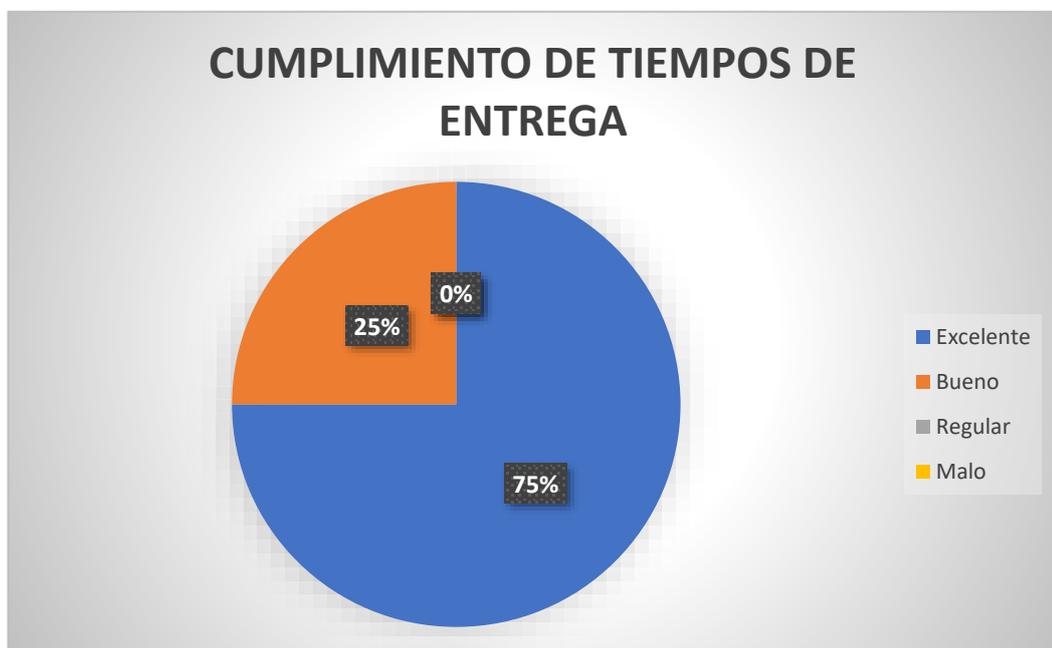


Gráfico 13-3. Cumplimiento de tiempos de entrega

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Del total de clientes encuestados el 75% está totalmente satisfecho con el tiempo de entregas mientras que el 25% está bien el tiempo de entrega, pero hay que considerar ciertos factores al momento de la entrega.

Pregunta 3.- ¿Cómo calificaría usted la variedad de productos, diseños y servicios que otorga la Empresa Mueblería de Calidad?

Tabla 16-3. Variedad de servicios

Pregunta 3	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	13	65%
Bueno	5	25%
Regular	2	10%
Malo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

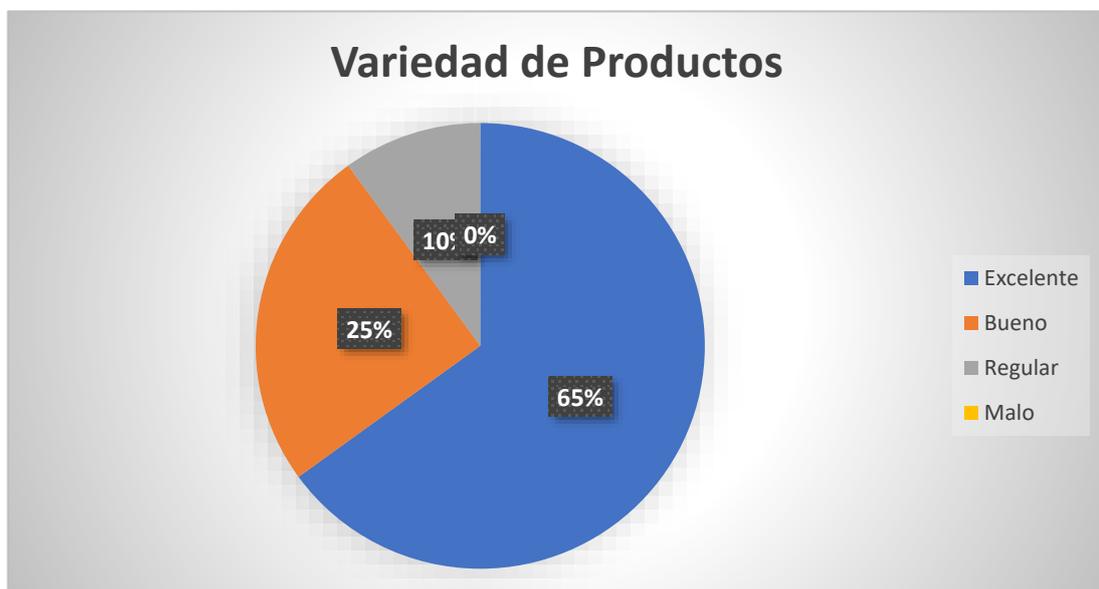


Gráfico 14-3. Variedad de servicios

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Del 100% de encuestados, el 65% de los clientes manifestó que en la variedad de los productos es excelente basando que la Mueblería de Calidad siempre trabaja con el cliente, al gusto del cliente y sobre todo satisfaciendo al cliente, el 25% menciona que es bueno la variedad de productos dejando una buena imagen en la empresa, el 10% menciona que es regular esto se manifiesta porque la empresa en su fabricación de los muebles cumple ciertas características.

Pregunta 4.- ¿Cómo calificaría usted la atención y amabilidad del personal que trabaja en la mueblería?

Tabla 17-3. Calificación de atención y amabilidad

Pregunta 4	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	15	75%
Bueno	4	20%
Regular	1	5%
Malo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.



Gráfico 15-3. Calificación de atención y amabilidad

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Del total de encuestados el 75% manifestó que se encuentran satisfechos con la atención que le brindaron en la empresa los colaboradores, esto menciona que los colaboradores se encuentran capacitados para la atención al cliente, el 20% menciona que es buena la atención, pero tampoco es mala, el 5% menciona que es regular eso nos quiere decir que tal vez algún colaborador no trato como se debe al cliente, se debe tomar en cuenta estos parámetros para seguir creciendo en el mercado.

Pregunta 5.- ¿Qué aspectos mejoraría usted al momento de adquirir un juego de muebles?

Tabla 18-3. Aspectos para mejorar

Pregunta 5	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Precio	3	15%
Calidad	4	20%
Atención al cliente	6	30%
Puntualidad	4	20%
Otros	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

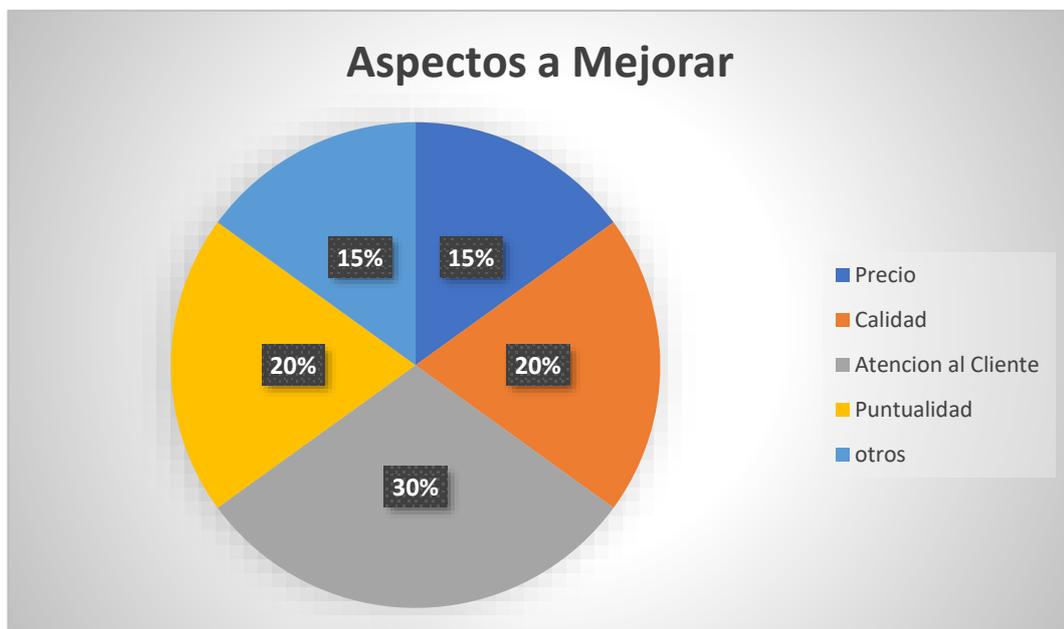


Gráfico 16-3. Aspectos para mejorar

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Del total de encuestados el 30% tiene la capacidad de mejorar en la atención al cliente tal vez en ciertos detalles que se deben pulir, el 20% menciona que la calidad debe mejorar para poder seguir confiando en la empresa, junto con su puntualidad de entrega, esto se basa a que miden el tiempo de llegada, ni se anticipan, el 15% en su precio donde es un poco accesibles para ciertos sectores económicos y otros de igual manera tienen el 15% que se generaliza en colores o en telas donde en ciertas cosas la tela es muy escasa y se deben anticipar a la adquisición de la misma.

Pregunta 6.- ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos de la Mueblería de Calidad en comparación de otras mueblerías?

Tabla 19-3. Calificación de los productos

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	14	70%
Bueno	4	20%
Regular	2	10%
Malo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.



Gráfico 17-3. Calificación de los productos

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de Mueblería Calidad

Realizado por: Silva F., 2022.

Interpretación:

Los encuestados manifestaron que el producto que ellos adquieren es bueno tanto en su estructura como en sus acabados, esto menciona que el cliente se siente satisfecho y seguro al momento de adquirir el producto, el 30% menciona que adquiere un producto Bueno lo cual manifiesta que no es ni malo ni bueno es un producto accesible en el mercado y manejable.

3.2. Discusión de resultados

Con la aplicación de los distintos instrumentos de investigación, se obtuvo la información necesaria para determinar la situación actual de Mueblería de Calidad. Según los datos obtenidos de la entrevista aplicada al gerente y las encuestas aplicadas a los trabajadores y clientes de la empresa, se consiguió la siguiente información:

- **Características diferenciadoras de los productos**

Los productos de Mueblería de Calidad cuentan con ciertas características que marcan la diferencia frente a la competencia, utilizan madera de alta calidad donde su estructura tiene una garantía de cuatro años, la microfibra con la que se trabaja es lavable y no se tiende a desteñir, sus modelos son únicos en el mercado donde trabajamos al gusto del cliente y sus precios son muy accesibles para la comodidad del cliente.

- **Situación actual**

Mueblería de Calidad en la actualidad no cuenta con un organigrama estructural, para lo cual se consideran los miembros de la empresa para jerarquizar los puestos. Por otra parte la empresa requiere de un análisis general, por lo que se realiza un análisis de los puntos fuertes y débiles para la formulación de estrategias que generen ventaja competitiva.

- **Problemas detectados**

En base a los Instrumentos de investigación se detectaron algunas falencias que presenta la empresa, debido a los cambios y avances que se ha tenido al pasar de los años, entre estas están:

- ✓ **La falta de un manual de funciones:** en primera instancia la empresa fue creada como empresa familiar donde no era necesaria la creación de dicho manual, sabiendo que se empezaba de cero y el único objetivo era recuperar lo invertido y generar utilidad, segundo porque no contaban con el conocimiento necesario para poder crear con bases técnicas y científicas la organización.

- ✓ **La escasez de un sistema de control y evaluación en la organización:** debido a la pequeña infraestructura con la que cuenta y a la falta de conocimiento del tema.

- ✓ **Los trabajadores no conocen la misión, visión y valores organizacionales de la Empresa:** La empresa no fortalece la información estratégica para los trabajadores, es por esto, que desconocen de la misión, visión y valores.

✓ **Se debe mejorar la atención de la empresa:** Es importante destacar que Mueblería de Calidad trabaja bajo un sistema de calidad, sin embargo, las actividades que realizan representan una mejora o corrección de atención al cliente, el mismo que se vea satisfecho y a gusto con los servicios y productos que ofrece la empresa.

La elaboración del plan estratégico para la empresa Mueblería de Calidad es con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades, tomando precauciones con respecto a sus amenazas y debilidades, mediante la elaboración de estrategias accesibles que fortalecen la gestión administrativa logrando una ventaja competitiva, de tal manera que el crecimiento organizacional sea efectivo.

3.3. Propuesta

3.3.1. Tema

“Plan estratégico para empresa “Mueblería de Calidad”, Guano - Chimborazo, período 2021-2025”

3.3.2. Justificación

La empresa “Mueblería de Calidad” se encuentra ubicada en un cantón dedicado a la elaboración de artesanías, y a la vez promueve varios escenarios económicos. En el trabajo de investigación se determina la explicación a los diferentes escenarios que vive en la actualidad y darles lógica a las interrogantes acerca del funcionamiento del plan estratégico; esto a la vez evidenciará la importancia de la teoría administrativa aplicada en cualquier tipo de organismo. Se pretende alcanzar los objetivos planteados mediante la aplicación de factibilidades, observación de los problemas existentes dentro de la organización, de tal manera que permita recoger los datos de forma directa con los hechos, y la transversal que trata de analizar los datos recopilados en un tiempo determinado. Se aplicarán todas las teorías de investigación necesarias para su diseño y aplicación del plan estratégico. Con los resultados de la investigación se pretende elaborar un plan estratégico el mismo que sea de beneficio para la empresa “Mueblería de Calidad”. Esto permitirá una adecuada gestión, en base a los objetivos y metas planteadas en la empresa. De tal manera que se vea dentro de un rango alto de ventaja competitiva.

3.3.3. Objetivos

3.3.3.1. General

Elaborar un plan estratégico para la empresa “Mueblería de Calidad”, Guano - Chimborazo, período 2021-2025, que permita alcanzar sus objetivos y metas a base de una gestión estratégica.

3.3.3.2. Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa en el que se determine su fundamentación estratégica.
- Determinar el Análisis FODA de la empresa y los análisis para el planteamiento de las estrategias.
- Diseñar el plan estratégico para la empresa “Mueblería de Calidad” con el diagnóstico estratégico obtenido del análisis FODA.

3.3.4. Presentación

La elaboración de un plan estratégico en las empresas se ha vuelto un tema realmente importante para desarrollo económico productivo, la misma que busca posicionarse en em mercado mediante el mejoramiento de gestión administrativa interna. El Plan provoca que las empresas sean más competitivas interna y externamente.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, el plan estratégico que se desarrollará para la empresa Mueblería de Calidad, del cantón Guano, tiene como objetivo aportar en una estructura formal de dicho ente, además, ayudar a adoptar normativas que ayuden a la empresa a la capacitación técnica, permitiendo el desarrollo administrativo dentro de la empresa y el mejoramiento estratégico de la misma.

El objetivo está basado en el mejoramiento de la empresa centrándose en la planificación estratégica, en la que se desarrollen estrategias creando ventajas competitivas, que generen beneficios de posicionamiento y competitividad en el mercado. Se determinó la filosofía, misión, visión, principios y valores con la finalidad de tener en claro a donde la empresa quiere llegar en el futuro para poder mejorar la gestión administrativa.

Para su realización se utilizó el modelo del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de Armijo, (2009), en el que se sustenten conceptos y cuestiones básicas de la planificación estratégica, permitiendo diseñar componentes importantes dentro de la empresa “Mueblería de Calidad”.

3.3.5. Datos de identificación de la empresa

3.3.5.1. Logo de la empresa



Fuente: Mueblería calidad

Elaborado por: Silva F., 2022.

Nombre comercial: Mueblería de Calidad

Dirección de taller: Juan de Velasco y Colón

Horarios de atención: 08h00 – 18h00

Número de colaboradores: 12 colaboradores

Período de ejecución: 2016 -2021

3.3.5.2. Reseña Histórica

La microempresa “Mueblería de calidad” es una microempresa Riobambeña creada en el año 2016, fundada por tres socios Fernando Silva, Cristian Silva, Fabricio Silva, conocedores del arte, iniciaron sus actividades siendo intermediarios, compraban y vendían muebles de pino.

Al año siguiente con la gran acogida que obtuvieron en el sector de la Politécnica decidieron crear su propia fábrica fomentando sus actividades de manera artesanal y con limitada maquinaria. Esta empresa se caracteriza usualmente por fabricar juegos de sala, juegos de comedor a gusto del cliente ya que la empresa asesora a sus clientes en cuanto a colores, brazos de sofá cama entre otros detalles ya que para la empresa lo primordial es la satisfacción total del cliente.

Esta empresa se encuentra ubicada en el barrio La Magdalena del Cantón Guano, en la Juan de Velasco y Colón. Actualmente se encuentra laborando con 12 trabajadores que están distribuidos en 3 departamentos, departamento de armazones, departamento de costura y departamento de tapicería.

3.3.6. Estructura Organizacional

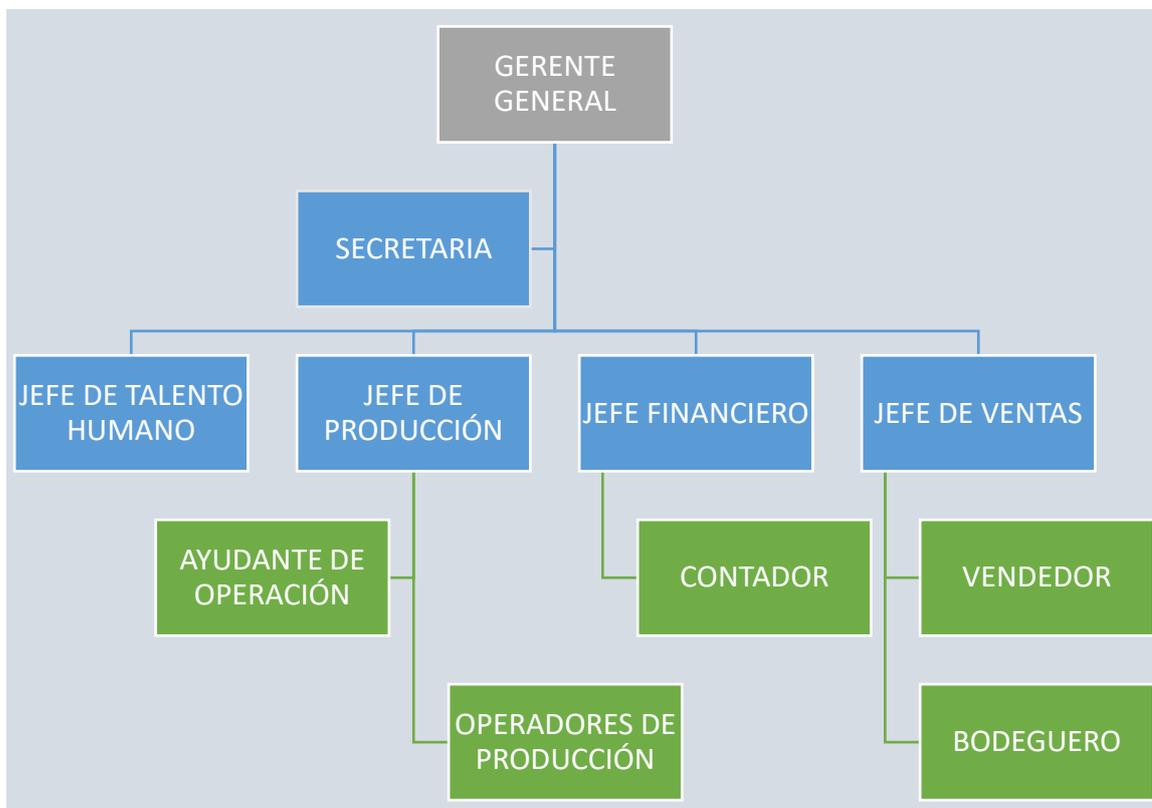


Gráfico 18-3. Organigrama estructural

Realizado por: Silva F., 2022.

3.3.7. Modelo de planificación estratégica

Se realizó el modelo de planificación estratégica para su implementación en la empresa “Mueblería de Calidad”, el mismo que se presenta a continuación:

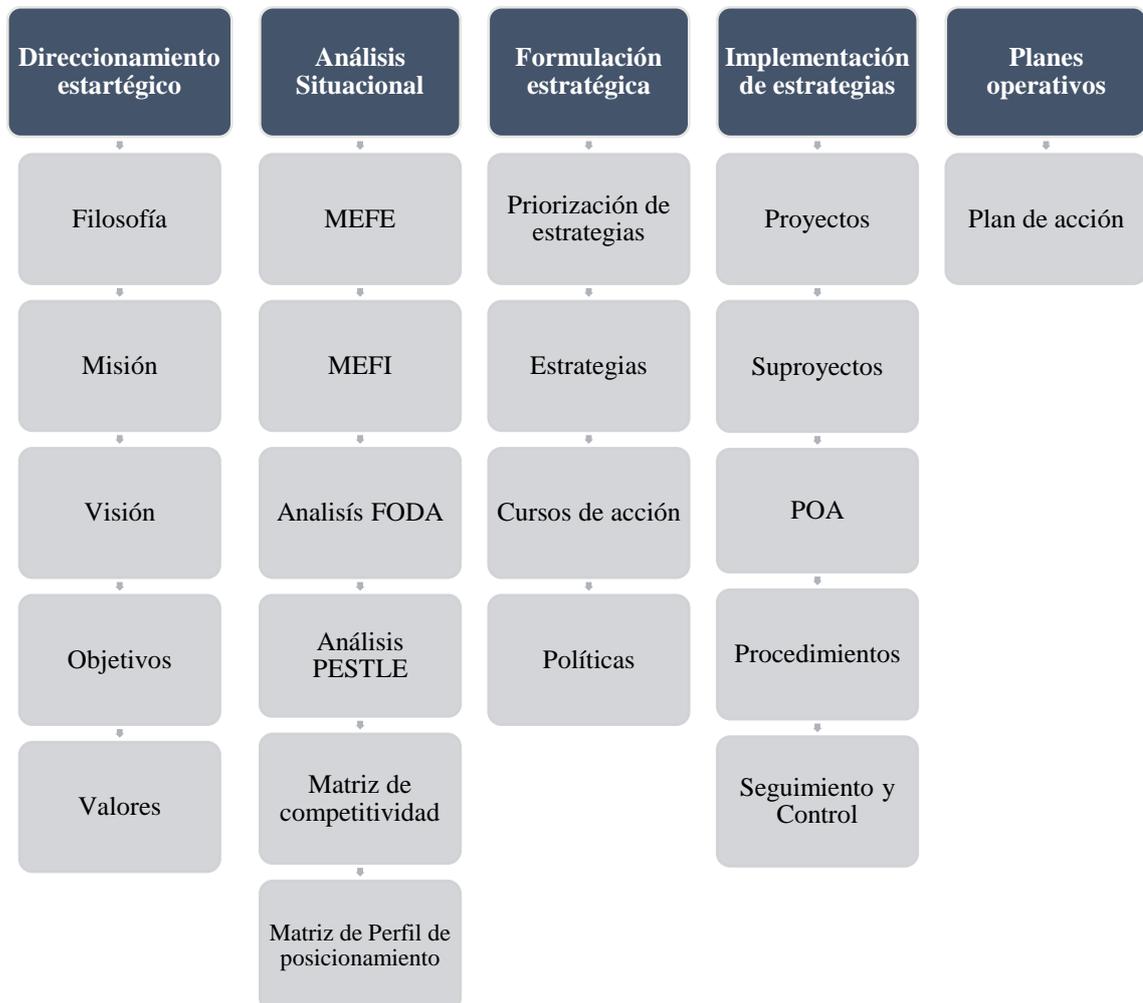


Gráfico 19-3. Modelo de planificación estratégica

Fuente: Tigrero R.,2015

Elaborado por: Silva, F. 2020

Este modelo es parte fundamental en el proceso de investigación, basada en las actividades que se han planteado para su desarrollo, dicho esto, se permita la implementación de estos parámetros.

3.3.8. *Direccionamiento estratégico*

3.3.8.1. *Filosofía de la “Mueblería de Calidad”*

La “Mueblería de Calidad” tendrá como filosofía es una empresa líder en el mercado mediante la elaboración de sus productos de calidad con un equipo de colaboradores comprometidos en satisfacer los gustos y necesidades de los clientes.

3.3.8.2. Visión de la “Mueblería de Calidad”

Ser una empresa líder en la industria del mueble reconocida a nivel local, regional y nacional como la creadora de confort y optimización de la exigencia de nuestros clientes, mostrando la innovación continua que tienen nuestros productos mediante los diseños de excelencia y calidad que ofrece.

3.3.8.3. Misión de la “Mueblería de Calidad”

Somos una empresa perteneciente a la industria maderera dedicada a la elaboración y comercialización de muebles de alcoba y todo lo relacionado con muebles de oficina y carpintería en general, cuyo único fin se basa en ofrecer a sus clientes, comodidad, satisfacción y utilidad, mediante la creación de diseños modernos, novedosos, de alta calidad y a precios competitivos

3.3.8.4. Objetivo de la “Mueblería de Calidad”

Fortalecer la estructura administrativa de la empresa “Mueblería de Calidad”, mediante estrategias que permitan mejorar su nivel productivo y lograr su posicionamiento en el mercado, generando una ventaja competitiva.

3.3.8.5. Valores de la “Mueblería de Calidad”

- ✓ **Servicio:** Brindar un cálido y excelente servicio a los clientes.
- ✓ **Ética:** Mostrar una imagen positiva de la empresa.
- ✓ **Puntualidad:** Entregar los productos a tiempo.
- ✓ **Calidad:** Garantizar a nuestros clientes calidad en los productos y el servicio.
- ✓ **Honestidad:** La actitud y claridad en los actos que muestran los colaboradores, transparencia en todo momento.
- ✓ **Compromiso:** Contar con colaboradores comprometidos en satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.

3.3.9. Análisis Situacional

El principal problema que presenta Mueblería de Calidad desde sus inicios hasta la actualidad es que no cuenta con un adecuado plan estratégico para mejorar su gestión administrativa, por tal motivo la organización se encuentra limitada y no puede ser más competitiva dentro del mercado artesanal.

Otra debilidad encontrada en la empresa es el desconocimiento de la misión, visión, principios y valores institucionales, además tiene debilidades en su estructura jerárquica por lo tanto esto causa que el personal se sienta explotado y a la vez siempre se improvise dentro de la empresa.

La falta de capacitación y de actualización de modelos, estructuras es un obstáculo mayor porque los clientes quieren modelos más innovadores con modelos acordes a la actualidad, esto provoca que los clientes busquen otras empresas que les ofrezcan modelos que se ajusten con sus distintas necesidades.

La empresa Mueblería de Calidad se actualmente se encuentra en una situación favorable, pese a sus necesidades de implementación de un plan estratégico, esta herramienta permitirá a la empresa generar un mayor nivel competitivo, mejorar en los procesos de producción, y crear un ambiente adecuado de trabajo.

Portafolio de productos

Mueblería de Calidad es una empresa enfocada en la elaboración y fabricación de muebles para el hogar. El proceso productivo está claramente identificado y clasificado en 7 actividades:

1. Preparación de materia prima
2. Selección de madera
3. Trazado de piezas
4. Corte de madera
5. Ensamblado
6. Acabado
7. Almacenamiento de producto terminado

El principal producto que elabora la empresa son las camas, que estas divididas en: Camas de 1, 1 ½, 2, 2 ½, 3 plazas.

- Camas
- Sillones
- Aparadores
- Mesas de escritorio
- Comedores
- Muebles para televisor

Cubrimiento del mercado

Mueblería de Calidad cuenta con un amplio cubrimiento a nivel provincial del mercado. Anteriormente se manejaban con dos locales, pero, debido a la situación actual que vive el país se vieron en la obligación de quedarse con un solo punto de venta, en donde funciona además su fábrica.

Recursos Humanos

En el año 2016, Mueblería de Calidad contaba con 4 trabajadores, entre propietarios y maestros carpinteros. Para el año 2020 la empresa cuenta con 12 trabajadores divididos en personal de ventas, fabricación y administración.

Proveedores

Mueblería de Calidad actualmente cuenta con 5 proveedores que cubren con las necesidades de compra de materias prima e insumos requeridos para la elaboración de los muebles.

Calidad del producto

Los productos elaborados por la Mueblería de calidad son realizados con materia prima seleccionada, sometida a un proceso de selección y mantenimiento de esta.

La política de la calidad definida por Mueblería de Calidad es apropiada al propósito de la organización y expresa las metas y las aspiraciones que deben ser alcanzadas por la organización.

- Nuestra meta es satisfacer las necesidades de comodidad y calidad en comercialización de producto del ámbito deportivo, por lo tanto, es necesario:
- Asegurar la capacidad de todo el personal brindando entrenamiento, capacitación y actualización de los temas de su competencia.
- Todas las materias primas se miden bajo normas de calidad establecidas y cada proveedor debe cumplir con estas normas.

3.3.9.1. MEFI

En la elaboración de esta matriz se ha asignado una calificación y un peso para determinar el valor ponderado de los factores que se tomaron en cuenta para las fortalezas y debilidades en la empresa. De total ponderado se determinará si la empresa es débil o fuerte internamente:

Tabla 20-3. Matriz de calificaciones (EFE-EFI)

Factor externo	Calificación	Factor interno	Calificación
Amenaza con menor importancia	1	Debilidad con menor importancia	1
Amenaza con mayor importancia	2	Debilidad con mayor importancia	2
Oportunidad con menor importancia	3	Fortaleza con menor importancia	3
Oportunidad con mayor importancia	4	Fortaleza con mayor importancia	4

Elaborado por: Silva F., 2022.

Tabla 21-3. Matriz EFI Mueblería de Calidad

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
Toma de decisiones de la gerente oportuna	0,15	4	0,60
Cada colaborador tiene claro la actividad que desarrolla dentro de la organización	0,12	4	0,48
Productos con manejo de estándares de producción	0,05	4	0,20
Objetivos de control alcanzados	0,15	3	0,45
Capacidad de cumplir sus obligaciones	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
No Existe una metodología para un aseguramiento de la calidad	0,10	1	0,10
Carencia de participación	0,05	1	0,05
Falta de un organigrama	0,15	2	0,30
No se logra cumplir con algunos requerimientos de material a los clientes	0,05	2	0,10
Carencia de plan estratégico	0,13	2	0,26
Total	1,00		2,74

Fuente: Mueblería de Calidad

Elaborado por: Silva F., 2022.

Según la matriz EFI aplicada se obtuvo un resultado de 2,74 la empresa Mueblería de Calidad es una organización fuerte internamente, es decir se puede utilizar sus fortalezas para disminuir las debilidades y lograr un posicionamiento fuerte en el mercado.

3.3.9.2. MEFE

En la elaboración de esta matriz se ha asignado una calificación y un peso para determinar el valor ponderado de los factores que se tomaron en cuenta para las oportunidades y amenazas en la empresa. De total ponderado se determinará si la empresa es débil o fuerte externamente:

Tabla 22-3. Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Política de relaciones internacionales	0,15	4	0,60
Preocupación por la salud	0,10	4	0,40
Crecimiento de la Economía	0,05	4	0,20
Incremento del ingreso de la población por política salarial	0,15	4	0,60
Mejoramiento del nivel de empleo debido a políticas de empleo	0,10	4	0,40
AMENAZAS			
Manejo de política fiscal	0,10	2	0,20
Creencias personales	0,05	2	0,10
Competencia desleal	0,15	2	0,30
Alta Corrupción	0,10	1	0,10
La situación socioeconómica de la población en deterioro	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,95

Fuente: Mueblería de Calidad

Elaborado por: Silva F., 2022..

Con la elaboración de la matriz EFE, se presenta un resultado de 2,95 esto refleja que la empresa Mueblería de Calidad se ha mantenido estable en el medio exterior, sin embargo, es necesario desarrollar estrategias.

3.3.9.3. Análisis FODA de la Mueblería de Calidad

El análisis FODA es elaborado con la finalidad de crear estrategias que ajusten las directrices del entorno, las oportunidades y amenazas, los factores internos fortalezas y debilidades de la organización. Esto permitirá a la empresa Mueblería de Calidad elaborar estrategias en donde se aprovechen los puntos fuertes, evitar el impacto de los puntos débiles, aprovechar a tiempo sus oportunidades y disminuir los efectos de las amenazas.



Gráfico 20-3. Matriz FODA

Fuente: Mueblería de Calidad
Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.9.4. FODA Estratégico: Aliados, Oponentes

Tabla 23-3. FODA estratégico

<p><i>Factores internos</i></p> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p><i>Factores externos</i></p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Los muebles son personalizados a gusto del cliente - Tiene un área de producción - Trabaja con diferente materia prima - El cliente puede disponer de asesoramiento personal - Tiene variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con transporte para un servicio más eficaz - Falta de promoción y publicidad - Ineficiente forma de extracción y manejo forestal - No se logra cumplir con algunos requerimientos de tela de los clientes - No cuenta con máquinas de alta tecnología
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>Estrategias FO</p>	<p>Estrategias DO</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Existe una gran aceptación de los productos que se ofertan - Crecimiento continuo de consumo del producto - Alto potencial de penetración de mercado en otras provincias - Generar estrategias y alianzas comerciales entre empresas que venden el mismo producto - Apertura de mercados internacionales donde se demanda muchos productos de madera 	<p>F1-O3. Productos personalizados para tener un alto potencial de penetración en el mercado.</p> <p>F2-O4. Alianzas comerciales para incrementar el nivel de producción.</p> <p>F5-O5. Productos variados para la apertura en mercados internacionales.</p> <p>F4-O2. Prestación del servicio de asesoramiento para el crecimiento del consumo del producto.</p>	<p>D2-O1. Promocionar y publicar los productos para mayor aceptación de los productos.</p> <p>D4-O4. Generar estrategias de alianza para cumplir con los requerimientos de los clientes.</p> <p>D1-O2. Invertir en un transporte como herramienta de trabajo para la distribución de los productos.</p> <p>D5-O5. Adquirir nueva tecnología para ingresar al mercado internacional</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>Estrategias FA</p>	<p>Estrategias DA</p>

<ul style="list-style-type: none"> - El factor ambiental impide muchas veces la fabricación - Extinción del recurso forestal - Competencia desleal - Falta de normas que asegure la provisión continua de materia prima - Exigencia del consumidor en cuanto a calidad 	<p>F1-A5. Personalizar los productos de acuerdo a las exigencias del consumidor en cuanto a calidad.</p> <p>F3-A4. El trabajo con materia prima responsablemente asegurándose de su provisión continua.</p> <p>F2-O3. Fortalecimiento del área de producción para evitar la competencia desleal.</p>	<p>D1-A5. Implementar la promoción y publicidad para cumplir con las exigencias del consumidor.</p> <p>D4-A3. Cumplir con los requerimientos de los clientes para fortalecer el nivel competitivo.</p> <p>D3-A2. Manejar responsablemente la materia prima para evitar la extinción del recurso forestal.</p>
---	--	--

Fuente: Mueblería de Calidad
Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.9.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- **Amenazas de entrada de nuevos competidores**

En la Mueblería de Calidad, se presenta la amenaza de nuevos competidores, debido a que a diario se fomenta la producción artesanal, libre de contaminación, en donde los artesanos independientes buscan mejorar su economía por tal motivo priorizan estas actividades como fuente de ingresos. En este estudio se determinaron los factores que dan paso a la nueva competencia en el mercado.

- **Rivalidad entre competidores**

Al efectuar este análisis la empresa tiene como competencia a las siguientes mueblerías:

Fábrica de muebles

- Fábrica de muebles Dennis
- Fábrica de muebles Agustín
- Fábrica de muebles el Pino

Comerciales de compra y venta de muebles

- Mueblería Ceci
- Mueblería y mucho más
- Mueblería Vásquez
- Muebles los Andes
- Mueblería Maderka
- Mueblería Vilmar

Distribuidoras de muebles

- Distribuidora El Pino
- Distribuidora Luisito
- Distribuidora CASA NOVA

- **Amenaza de productos sustitutos**

Para la Mueblería de Calidad existe una gama de productos que se presentan como amenaza para la empresa, provocando limitaciones de producción. Entre estas están:

- Juegos de comedor plásticos
- Mueblería de metal

- **Poder de negociación con los consumidores**

Esta fuerza indica que se da la fuerza a los clientes o consumidores para adquirir sus productos, atendiendo a sus exigencias y necesidades. Entre las características que consideran los clientes de Mueblería de Calidad son:

- Gustos
- Preferencias
- Esplendidez
- Atención al cliente

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de la empresa Mueblería de Calidad son aquellos que indican que mientras más pedidos se realicen, mayores serán los descuentos. En la adquisición de materia prima. Entre los principales proveedores están:

- Doña Blanquita Proveedor de telas y esponja
- Aserradero Rosita Proveedor de Tablas
- Distribuidora Hidalgo Proveedor de MDF

3.3.9.6. Análisis PESTEL: Tendencias del entorno

a. Economía: La empresa Mueblería de Calidad identifica los siguientes factores para el análisis económico:

- Nivel de empleo
- Impuestos

- Tasa de interés, Inflación y cambio
 - Nivel de producción de interno bruto (PIB)
- b. Sociocultural:** Los factores sociales que se estudiaron en la empresa Mueblería de Calidad son:
- Estructura de la educación
 - Preocupación por la salud y la condición física
 - Condiciones de vida
 - Medios de comunicación en masa
- c. Políticas:** Existen muchas políticas que la Mueblería de Calidad debe elegir a nivel cantonal y nacional en base a políticas ambientales, tales como:
- Leyes y ordenanzas
 - Impuestos
 - Protección ambiental
- d. Legales:** Es importante considerar la normativa legal vigente en el país para poder desarrollar esta propuesta:
- Plan Toda una Vida
 - Ley de protección ambiental
 - Ley de gestión ambiental
 - Ley de calidad ambiental
- e. Recursos naturales:**
- Calentamiento global
 - Amenazas de nuevas enfermedades
 - Sustentabilidad
 - Escasez de las materias primas

3.3.9.7. Matriz de Competitividad

La matriz de perfil competitivo en la Mueblería de Calidad es una herramienta que permitió identificar la posición de la empresa en el mercado y a los competidores más importantes en la organización, informando sus fortalezas y debilidades distintivas, teniendo en cuenta que su aspecto más importante es el valor y la priorización del riesgo para encontrar no únicamente una solución pródiga, sino una mejor opción.

Tabla 24-3. Matriz de competitividad

Factor Crítico de éxito	Ponderación	Fabrica Mueblería de Calidad		Fábrica de muebles Dennis		Fábrica de muebles Agustín		Fábrica de muebles el Pino		Fábrica de muebles Jael'D	
		Calif. f.	Total	Calif. f.	Total	Calif. f.	Total	Calif. f.	Total	Calif. f.	Total
Precio	15%	3	0,45	3	0,45	2	0,30	4	0,60	3	0,45
Calidad de producción	12%	4	0,48	3	0,36	2	0,24	4	0,48	2	0,24
Capacitación de personal	5%	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Capacidad de producción	15%	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Garantía	15%	3	0,45	3	0,45	2	0,30	4	0,60	1	0,15
Publicidad y mercadeo	12%	2	0,24	2	0,24	1	0,12	3	0,36	1	0,12
Variedad de productos	12%	3	0,36	2	0,24	1	0,12	4	0,48	2	0,24
Materia prima	12%	1	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Expansión de productos	12%	1	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,12	1	0,12
TOTAL	100%		2,62		2,50		2,16		3,48		1,57

Fuente: Mueblería de Calidad

Elaborado por: Silva Fabricio, 202

Dados los resultados la fábrica de muebles El Pino representa una competencia muy importante para la Mueblería de Calidad, por su permanencia y trayectoria en el mercado local al paso de los años.

3.3.9.8. Matriz de Posicionamiento

Tabla 25-3. Matriz de posicionamiento Mueblería de Calidad

POSICIÓN ESTRATÉGICA	INTERNA
Fuerza Financiera	CALIFICACIONES
Riesgo de negocio	2
Endeudamiento	3
Solvencia	4
	9
Ventaja Competitiva	
Calidad del producto	-4
Lealtad de clientes	-3
Participación del mercado	-2
	-9
Posición estratégica externa	
Cambios de tecnología	-3
Presión competitiva	-3
Barreras de entrada al mercado	-2
	-8
Fuerza de la industria	
Estabilidad financiera	4
Conocimientos de la tecnología	3
Potencial de crecimiento	4
	11

Fuente: Mueblería de Calidad

Elaborado por: Silva F., 2022.

Análisis:

Promedio para la Fuerza Financiera = $9/3 = 3$

Promedio para la Ventaja competitiva = $-9/3 = -3$

Promedio para la Posición estratégica externa = $-8/3 = -2,7$

Promedio para la Fuerza de la industria = $11/3 = 3,7$

La recta direccional ordena:

Eje x: $-3 + 3,7 = 0,7$

Eje y: $-2,7 + 3 = 0,3$

3.3.9.9. Matriz de BCG

Tabla 26-3. Matriz BSC Mueblería de Calidad

PRODUCTOS ESTRELLA	PRODUCTOS INTERROGANTES
<ul style="list-style-type: none"> - Cómodas - Juegos de comedor - Camas 	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos de sala
PRODUCTOS IMPRESCINDIBLES	PRODUCTOS BAJOS
<ul style="list-style-type: none"> • Literas • Roperos 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de entretenimiento • Armarios • Sillas

Fuente: Mueblería de Calidad

Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.10. Formulación Estratégica

3.3.10.1. Estrategias - Priorización de estrategias

Tabla 27-3. Estrategias - Priorización de estrategias

Priorización de estrategias	Nº de Estrategia	Estrategias
Estrategias de Crecimiento	E1	F1-03. Productos personalizados para tener un alto potencial de penetración en el mercado.
	E2	F2-04. Alianzas comerciales para incrementar el nivel de producción.
	E3	F5-05. Productos variados para la apertura en mercados internacionales.
	E4	F4-02. Prestación del servicio de asesoramiento para el crecimiento del consumo del producto.
Estrategias genéricas	E5	D2-01. Promocionar y publicar los productos para mayor aceptación de los productos.
	E6	D4-04. Generar estrategias de alianza para cumplir con los requerimientos de los clientes.
	E7	D1-02. Invertir en un transporte como herramienta de trabajo para la distribución de los productos.

	E8	D5-O5. Adquirir nueva tecnología para ingresar al mercado internacional
	E9	D2-O1. Promocionar y publicar los productos para mayor aceptación de los productos.
Estrategias concéntricas	E10	F1-A5. Personalizar los productos de acuerdo a las exigencias del consumidor en cuanto a calidad.
	E11	F3-A4. El trabajo con materia prima responsablemente asegurándose de su provisión continua.
	E12	F2-O3. Fortalecimiento del área de producción para evitar la competencia desleal.
Estrategias defensivas	E13	D1-A5. Implementar la promoción y publicidad para cumplir con las exigencias del consumidor.
	E14	D4-A3. Cumplir con los requerimientos de los clientes para fortalecer el nivel competitivo.
	E15	D3-A2. Manejar responsablemente la materia prima para evitar la extinción del recurso forestal.

Fuente: Mueblería de Calidad
Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.10.2. Clasificación de estrategias

Estrategias de mercado

- F1-03. Realizar productos personalizados para tener un alto potencial de penetración en el mercado.
- F2-04. Crear alianzas comerciales para incrementar el nivel de producción.
- F1-A5. Personalizar los productos de acuerdo a las exigencias del consumidor en cuanto a calidad.
- D2-O1. Promocionar y publicar los productos para mayor aceptación de los productos.
- D1-A5. Implementar la promoción y publicidad para cumplir con las exigencias del consumidor.

Estrategias de calidad

- D4-A3. Cumplir con los requerimientos de los clientes para fortalecer el nivel competitivo.

Estrategias Contables

- D1-O2. Invertir en un transporte como herramienta de trabajo para la distribución de los productos.

Estrategias de Producción

- D5-O5. Adquirir nueva tecnología para ingresar al mercado internacional
- F3-A4. Fabricar con materia prima responsablemente asegurándose de su provisión continua.
- D3-A2. Manejar responsablemente la materia prima para evitar la extinción del recurso forestal.

Estrategias de Servicio al Cliente

- F4-O2. Prestación del servicio de asesoramiento para el crecimiento del consumo del producto.
- D4-O4. Generar estrategias de alianza para cumplir con los requerimientos de los clientes.

3.3.10.3. Cursos de Acción

Estrategia 1. Productos personalizados para tener un alto potencial de penetración en el mercado.

Cursos de acción:

- Diseñar los productos de acuerdo a los gustos y necesidades del cliente.
- Aplicar ideas de convencimiento
- Investigar los gustos de los clientes.

Estrategia 2. Alianzas comerciales para incrementar el nivel de producción.

Cursos de acción:

- Reunirse con dueños de otras mueblerías.
- Mantener acuerdos de comercialización
- Buscar mejores opciones de alianza
- Fomentar la comunicación entre mueblerías.

Estrategia 3. Productos variados para la apertura en mercados internacionales.

Cursos de acción:

- Adquirir productos de calidad para exportación
- Crear nuevas ideas de producción innovadora
- Fomentar la producción artesanal
- Generar convenios con instituciones extranjeras

Estrategia 4. Prestación del servicio de asesoramiento para el crecimiento del consumo del producto.

Cursos de acción:

- Recomendar ideas a los clientes
- Implementar nuevos diseños
- Fidelizar al cliente con la generación de nuevos productos
- Mejorar las ideas dadas por los clientes

Estrategia 5. Promocionar y publicar los productos para mayor aceptación de los productos.

Cursos de acción:

- Aplicar promociones por la elaboración de productos
- Promocionar nuevos productos
- Elaborar productos que llamen la atención

Estrategia 6. Generar estrategias de alianza para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Cursos de acción:

- Convencer al cliente con la garantía del producto
- Hacer un seguimiento a los clientes
- Conocer los gustos de los clientes

Estrategia 7. Invertir en un transporte como herramienta de trabajo para la distribución de los productos.

Cursos de acción:

- Realizar una lista de distribución de productos
- Aplicar la logística de entrega y distribución

Distribuir adecuadamente el tiempo de entrega

Estrategia 8. Adquirir nueva tecnología para ingresar al mercado internacional.

Cursos de acción:

- Elaborar productos garantizados.
- Presupuestar la adquisición de nueva tecnología

Estrategia 9. Promocionar y publicar los productos para mayor aceptación de los productos.

Cursos de acción:

- Crear videos de publicitarios
- Implementar publicidad en redes sociales
- Entregar volantes para dar a conocer los productos

Estrategia 10. Personalizar los productos de acuerdo a las exigencias del consumidor en cuanto a calidad.

Cursos de acción:

- Ofrecer productos de calidad
- Capacitar a los trabajadores para cumplir con las expectativas de los clientes
- Estar pendientes de las nuevas tendencias en mueblería

Estrategia 11. El trabajo con materia prima responsablemente asegurándose de su provisión continua.

Cursos de acción:

- Enlistar las entidades que protegen el medio ambiente
- Mantener contratos de elaboración de muebles
- Gestionar los permisos de funcionamiento

Estrategia 12. Fortalecimiento del área de producción para evitar la competencia desleal.

Cursos de acción:

- Incentivar a los trabajadores
- Crear manual de funciones para mejorar el desempeño de la empresa

Estrategia 13. Implementar la promoción y publicidad para cumplir con las exigencias del consumidor.

Cursos de acción:

- Elaborar canales de comunicación para informar promociones de la empresa
- Crear publicidad fuera del local para llamar la atención de los clientes
- Ofrecer promociones a sus clientes por la elaboración de algún producto

Estrategia 14. Cumplir con los requerimientos de los clientes para fortalecer el nivel competitivo.

Cursos de acción:

- Elevar el nivel competitivo de la empresa
- Elaborar presupuestos accesibles para los clientes
- Crear productos que distingan del resto de mueblerías

Estrategia 15. Manejar responsablemente la materia prima para evitar la extinción del recurso forestal.

Cursos de acción:

- Crear charlas con organizaciones protectoras.
- Crear convenios con aserradoras
- Crear proyectos de conservación de la materia prima

3.3.10.4. Políticas

Las políticas para formularse para la empresa Mueblería de Calidad, son seleccionadas de acuerdo con los cursos de acción para aplicar estrategias de ejecución, para esto se diseñaron políticas de producción, administrativo-financiero y ventas teniendo en cuenta el objetivo prospectivo de la empresa.

Cada una de las siguientes políticas estará enfocada en un período de 4 años con la finalidad de desarrollar el nivel de producción y lograr un nivel elevado dentro de la competencia.

Políticas de producción:

- Determinar estándares de calidad para la elaboración de los productos.
- Mantener un nivel de producción adecuado para cumplir con las necesidades de los clientes
- Crear un ambiente de trabajo motivador donde los colaboradores se sientan a gusto con el cargo que desempeñan.
- Mantener el área de trabajo en perfecto estado

Políticas de administración y finanzas:

- Determinar el presupuesto de adquisición de materia prima
- Realizar evaluaciones financieras
- Mantener un equilibrio de ingresos y gastos
- Administrar adecuadamente los recursos de la organización
- Adoptar hábitos de control de gastos

Políticas de ventas:

- Ofrecer la mejor atención a los clientes
- Los productos que se entregan incluyen garantía
- Aplicar promociones por la adquisición de varios productos

3.3.11. Implementación de estrategias

3.3.11.1. Proyectos, Subproyectos, POA

Proyectos, subproyectos	Responsable	Objetivo	Resultados	Impacto	Presupuesto	Fecha de inicio – Fecha de culminación				
						2021	2022	2023	2024	2025
Proyecto 1: proyección de políticas y normativas para el funcionamiento de Mueblería de Calidad						2021	2022	2023	2024	2025
SP1 Elaboración de un manual de políticas	Jefe de operaciones	Elaborar un manual de políticas y normas de funcionamiento	Mayor responsabilidad empresarial	Se pretende trabajar bajo las normativas empresariales	150,00	2trim				
SP2 Socialización e implementación de las políticas elaboradas	Secretaria	Socializar e implementar las políticas y normas establecidas	Mayor cumplimiento de políticas empresariales	Se pretende implementar las políticas empresariales	50,00	3trim	2trim		3trim	
Proyecto 2: Diseño de la estructura organizacional						2021	2022	2023	2024	2025
SP1 Diseño y aprobación de la estructura organizacional	Gerente General	Diseñar y aprobar la estructura organizacional	Trabajadores con actividades establecidas jerárquicamente	Se pretende trabajar ajo una estructura organizacional	25,00	3trim		2trim		

SP2 Implementación y socialización de la estructura organizacional	Gerente General	Implementar y socializar la estructura organizacional	Mejor organización de puestos	Se pretende dar a conocer la estructura organizacional	50,00	1trim	1trim	1trim	1trim	1trim
Proyecto 3: Plan de mejora de clima laboral						2021	2022	2023	2024	2025
SP1 Creación de programas de participación	Jefe de Talento Humano	Crear programas de participación	Mayor interacción y participación de los trabajadores	Se pretende mejorar el clima laboral de los trabajadores	50,000		2trim		2trim	
SP2 Implementación de actividades de inducción y reintroducción	Jefe de Talento Humano	Implementar actividades de inducción	Trabajadores motivados y con mayor eficiencia	Se pretende realizar actividades de integración	50,00	4trim			4trim	
Proyecto 4: Fortalecimiento de comunicación interna						2021	2022	2023	2024	2025
SP1 Creación una base de datos de los trabajadores	Jefe de Talento Humano	Crear una base de datos con información de los trabajadores de la empresa	Los trabajadores son tomados en cuenta para las decisiones de la empresa	Se pretende recopilar información de los colaboradores	25,00		1trim		1trim	

SP2										
Elaboración de un plan de comunicación entre jefe y trabajadores	Jefe de Talento Humano	Elaborar un plan de comunicación 360°.	Fortalecimiento de la comunicación entre los miembros de la empresa	Se pretende generar una comunicación fluida	50,00	1trim			3trim	
			Total		450,00					

Fuente: Mueblería de Calidad
Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.12. Procedimientos

3.3.12.1. Proceso de producción en una escala de microempresa/artesanal

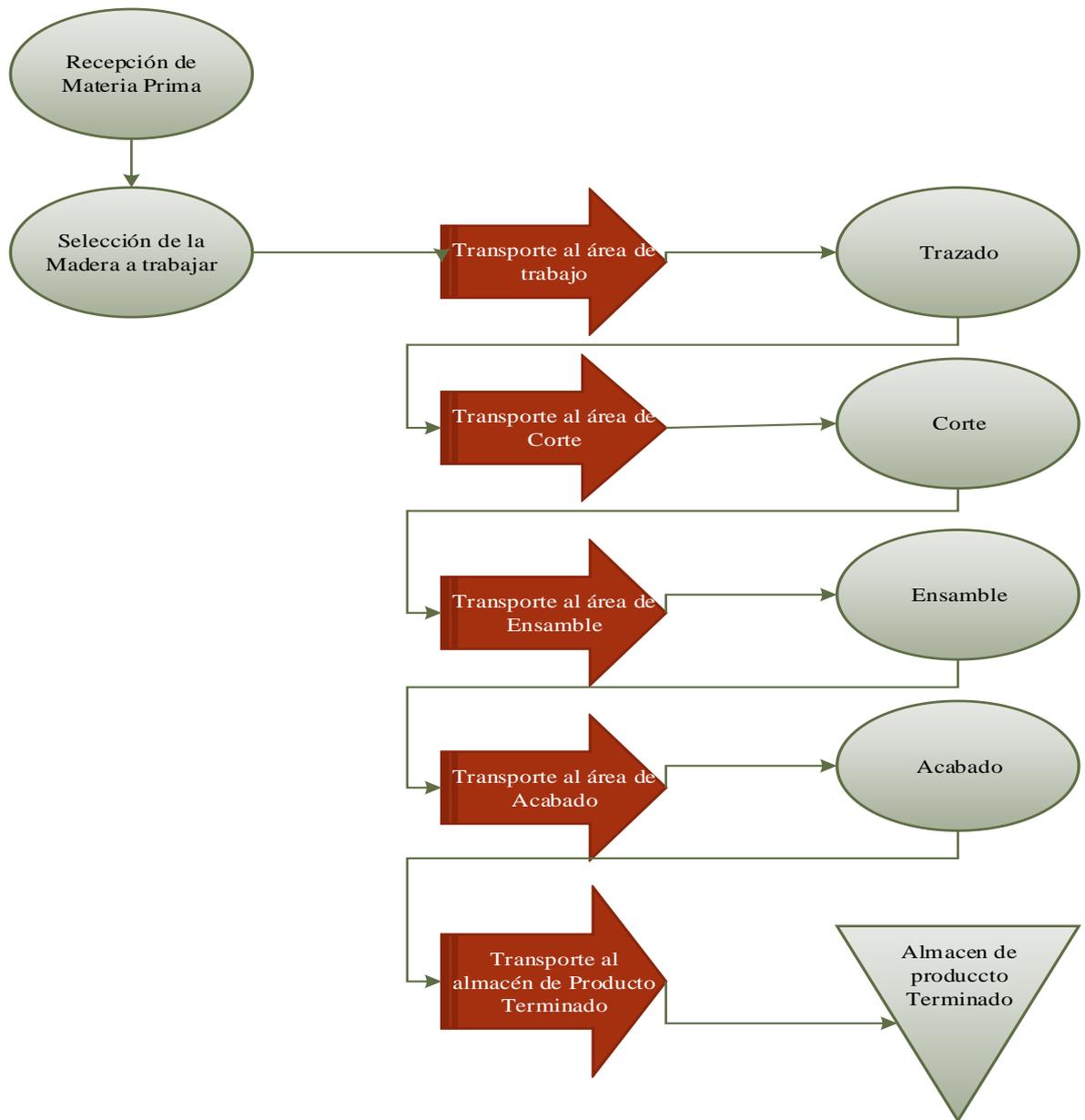


Gráfico 21-3: Proceso de producción en una escala de microempresa/artesanal

Fuente: Mueblería Calidad

Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.12.2. *Proceso de producción en una escala pequeña*

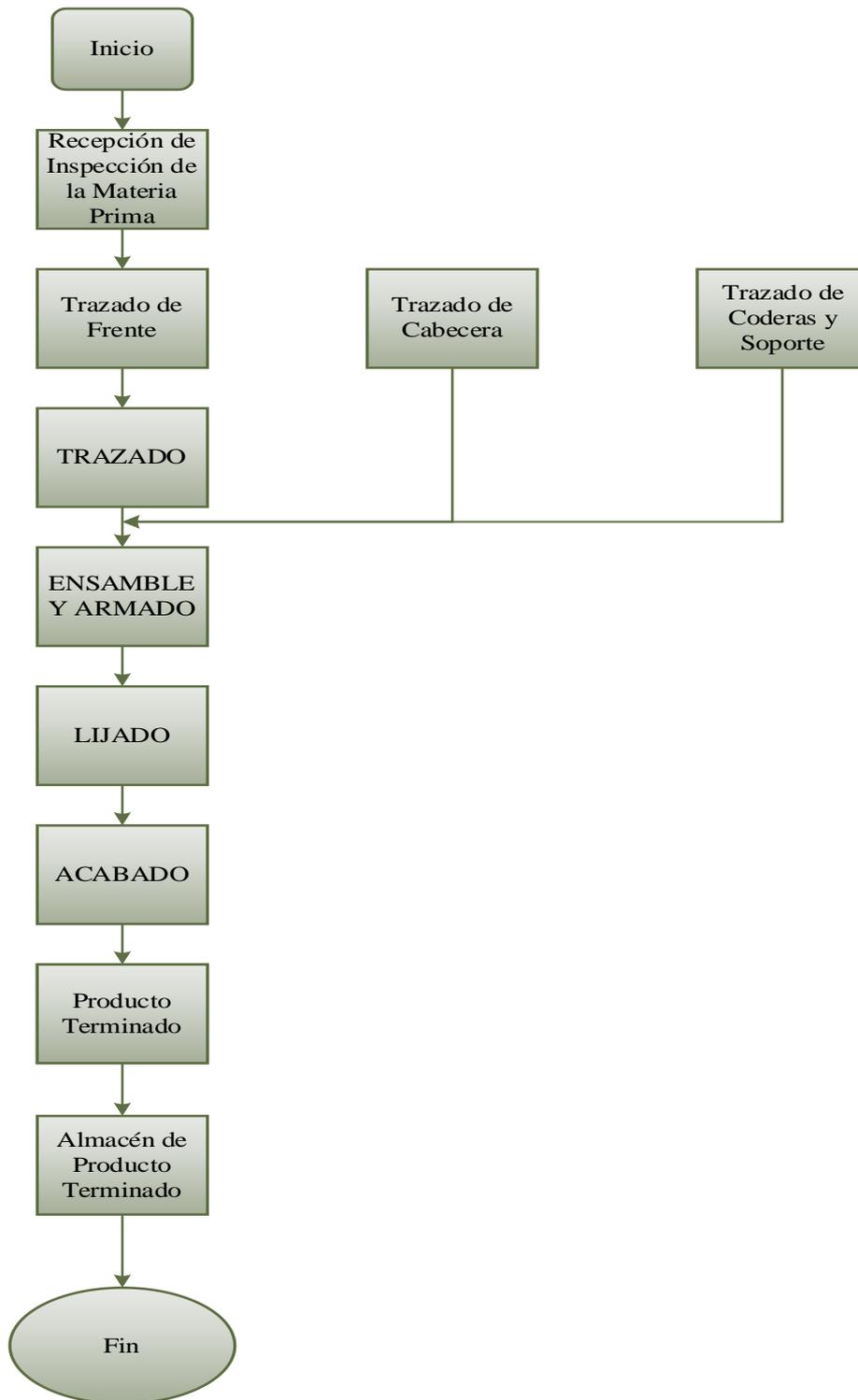


Gráfico 22-3: *Proceso de producción en una escala de microempresa/artesanal*

Fuente: Mueblería Calidad

Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.12.3. *Proceso de servicios*

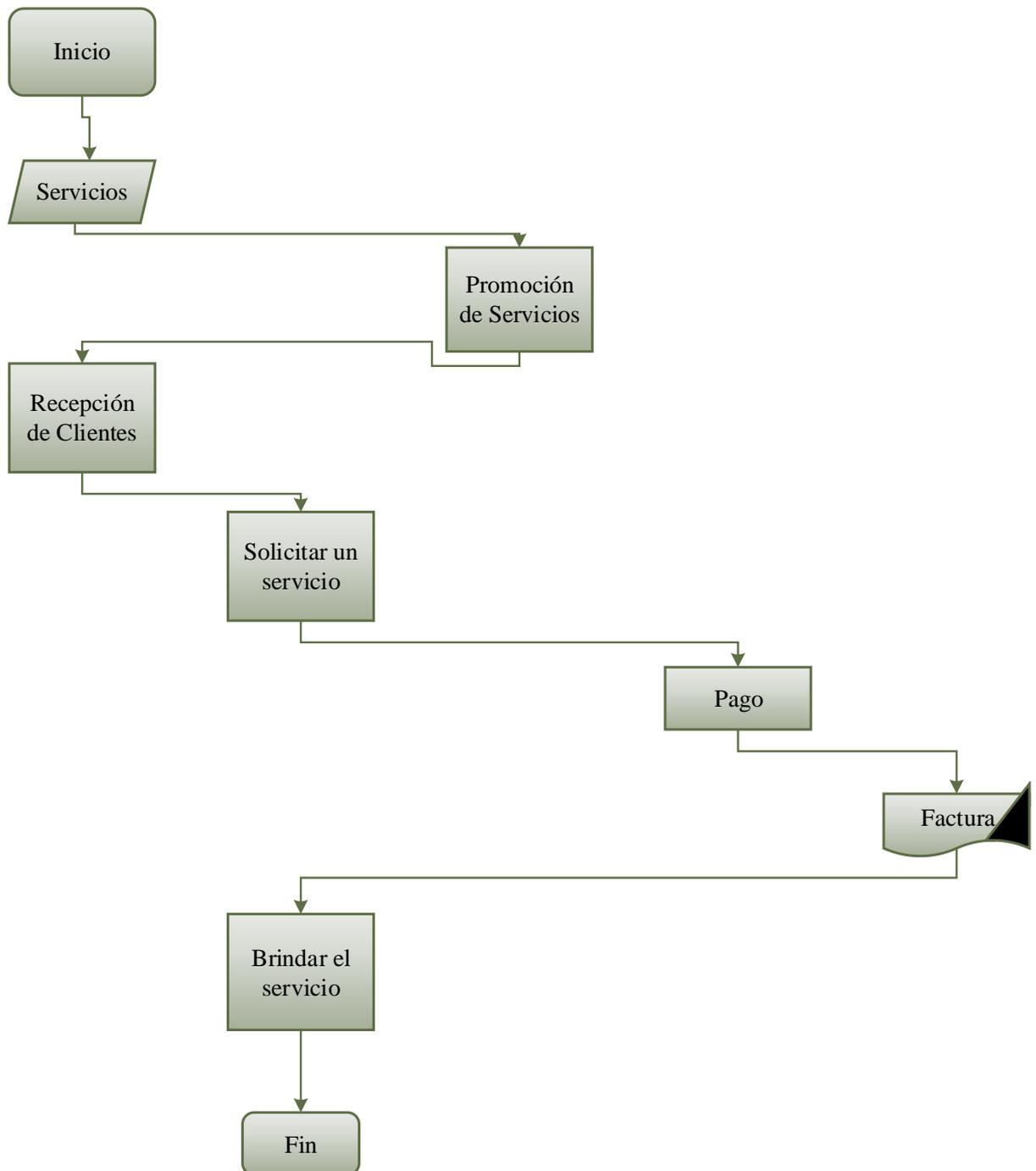


Gráfico 23-3: Proceso de servicios

Fuente: Mueblería Calidad

Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.12.5. Proceso de producción de Contratación de Personal

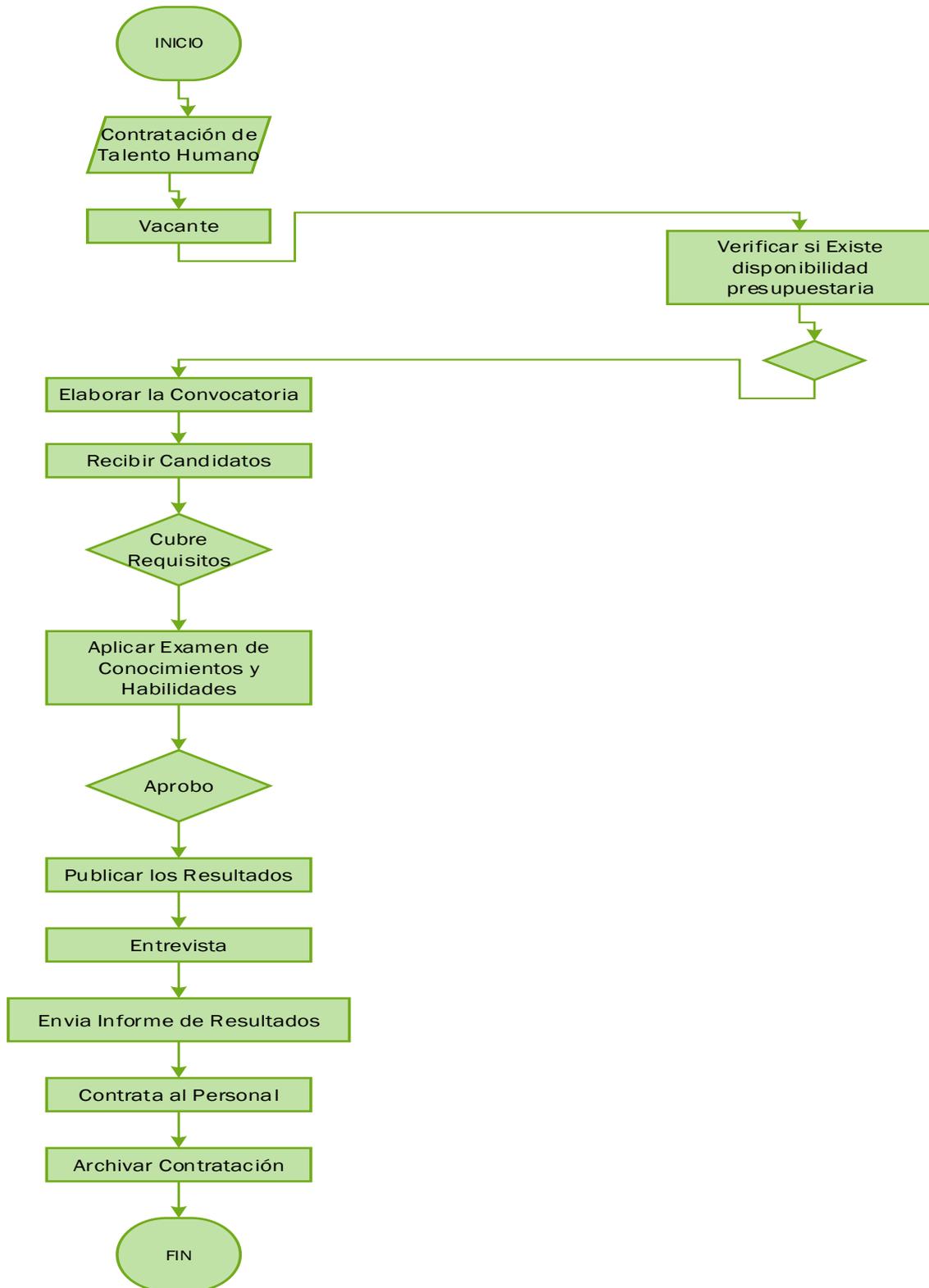


Gráfico 25-3: Proceso de producción y contratación del personal

Fuente: Mueblería Calidad

Elaborado por: Silva F., 2022.

3.3.13. Seguimiento y Control

El seguimiento y control que se pretende implementar en el área operativa y administrativa de la empresa Mueblería de Calidad se realizará de acuerdo con los indicadores estratégicos de la organización. Para esto se realizarán los siguientes seguimientos y control a los fines:

- Medir el nivel de eficiencia en la gestión productiva.
- Determinar relaciones de comunicación para realizar correcciones a tiempo.
- Lograr resultados cuantificables verificando el cumplimiento de las actividades.
- Realizar actividades de control en el personal con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos en la organización.

EL logro de estos fines hará de la empresa Mueblería de Calidad un desarrollo de etapas para el crecimiento mediante el seguimiento y control, para lo cual se pretende crear fichas para evaluar el desempeño de las actividades que realizan los colaboradores de la mueblería.

Con esto se logrará conocer los niveles de eficiencia y eficacia logrados en el ámbito laboral, aplicando los siguientes factores de seguimiento y control:

TIPO DE INDICADOR	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA
Indicador de Eficiencia	Promover el desarrollo organizacional	Colaboradores comprometidos	$(\# \text{ Colaboradores comprometido} / \text{Total de personal}) * 100$
	Impulsar la superación personal	Colaboradores capacitados	$(\# \text{colaboradores capacitados} / \text{Total de colaboradores}) * 100$
		Capacitaciones realizadas	$(\# \text{ de asesorías realizadas} / \text{Total de asesorías programadas}) * 100$
Indicador de Eficacia	Motivar la evolución de la empresa	Nivel de cumplimiento de nuevos diseños	$(\text{Total de pedidos de productos nuevos} / \# \text{ de productos despachados}) * 100$

Gráfico 26-3: Indicadores de eficiencia

Elaborado por: Silva F., 2022.

CONCLUSIONES

- Mueblería de Calidad en la actualidad no cuenta con un estudio que determine su fundamentación estratégica, es por esta razón que se plantea el diseño de la implementación de un plan estratégico, en la que se formule la misión, visión, valores, y principios organizacionales, para generar un mejor desarrollo de la empresa.
- Mediante la elaboración de la matriz FODA se pudo determinar el análisis interno y externo de la organización con la que se establecieron las estrategias para el aprovechamiento de las fortalezas y la disminución de las debilidades para fortalecer a la organización.
- Con el diseño del plan estratégico, se pudo realizar un análisis general de la situación actual de la empresa y a la vez, plantear estrategias que permitan mejorar el rendimiento y crecimiento organizacional al paso de los años.

RECOMENDACIONES

- La empresa Mueblería de Calidad debería acoger la propuesta de implementación de la planificación estratégica, para el mejoramiento eficaz de la empresa.
- Se debería realizar un análisis constante de las operaciones que realiza la empresa para determinar el cumplimiento de las estrategias y la adecuada función de las actividades, verificando si existen errores y tratar de corregirlos a tiempo.
- Mueblería de calidad debería aplicar las estrategias con las que se pueda direccionar la empresa de una manera adecuada y generar un mejor rendimiento y desempeño de la empresa.

GLOSARIO

Planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". (Reyes, 2020)

Estrategia

"Consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización. Son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos, son el cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto." (Mintzberg H. &., 2007)

Objetivo

"Un objetivo orienta las acciones, precisa de qué manera se procederá y declara la finalidad de emprender tal proceso: solucionar una situación, aportar o contribuir en el desarrollo y crecimiento de cierta área del conocimiento." (Ramírez, 2017)

Meta

"La meta es el desempeño esperado por el indicador asociado al producto y/o al objetivo estratégico relacionado con el producto. Desde esta perspectiva, permite medir el avance de los logros de sus productos y el desempeño de estos establecidos en los objetivos estratégicos". (Armijo, 2010)

Ventaja competitiva

"La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo". Una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. (Porter, 1996)

Competencia

De Miguel (2006, p.28) identifica la competencia como "el resultado de la intersección de los componentes: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores"

Análisis

El análisis consiste en la separación de las partes de esos problemas o realidades hasta llegar a conocer los elementos fundamentales que los conforman y las relaciones que existen entre ellos. La síntesis, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos, que se

puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras. (Morales, 2013)

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M., & Delfin, F. (2016). *Importancia y Análisis del desarrollo Empresarial. Pensamiento y Gestión. Revista científica Pensamiento y Gestión*(40). doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Aramayo, O., & Candia, R. (2021). *Manual de Planificación Estartégica*. Chile: Universidad de Chile.
- Bravo, M., Castro, L., & Rojas, A. (2018). *Manual de Planificaicón Estartégica: Una Herramienta para la Gestión*. Chile: EDUCAhoy.
- García, Á. C. (2020). *La planificación en el proceso de decisión en la empresa*. Recuperado el 2020, de Dialnet: <file:///E:/Este%20equipo/Descargas/Dialnet-LaPlanificacionEnElProcesoDeDecisionDeLaEmpresa-2494710.pdf>
- Garcia, E., Marcano, L., Amará, L., & Marín, M. (2017). *La planificación*. Recuperado el 2020, de Academia.edu: https://www.academia.edu/35113717/La_Planificaci%C3%B3n
- Hernández, E. (2016). *Contextos sociales de intervención comunitaria*. (2ª ed.). Madrid: Editorial Cep S.L.
- Idalberto, C. (23 de 04 de 2021). *Planeación Estratégica*. Obtenido de Fundamentos y aplicaciones: https://issuu.com/hernandezcortez/docs/planeaci__n_strat__gica._fundament
- Lazzari, L. L., & Maeschalck, V. (2018). *Control de Gestión: Una posible aplicación del Análisis FODA*. Obtenido de Dialnet: <file:///E:/Este%20equipo/Descargas/Dialnet-ElAnalisisFODAComoUnaHerramientaParaElControlDeGes-2469967.pdf>
- Montesinos, K. (2018). *Plan estratégico para la empresa GlobalCloud. Tesis de grado. Universodad del Azuay. Cuenca*. Recuperado el 11 de 2020, de DSpace.: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7597/1/13460.pdf>
- Münch, L. (2015). *Administración Gestión Organizacional y enfoque porceso administrativo* (2ª ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://infopedaunahvs.files.wordpress.com/2018/08/administratic3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>
- Neira, J., & Tenelema, C. (2017). *Plan estratégico para la empresa Serviexpres dedicada al Servicio Técnico y automotriz en la Ciudad de Guayaquil. Tesis de Grado*.

Universidad de Guayaquil. Obtenido de Repositorio:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>

- Nikulín, C., & Becker, G. (2015). *Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile*. Obtenido de Scielo: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Pastor, S. (2013). *Metodología y ámbitos del Trabajo Social comunitario para impulsar cambios sociales sostenibles y autónomos en el complejo universo relacional en España en el siglo XXI*. Recuperado el 11 de 20, de Dialnet: <file:///E:/Este%20equipo/Descargas/Dialnet-MetodologiaYAmbitosDelTrabajoSocialComunitarioPara-5029369.pdf>
- Ponce, H. (2017). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Recuperado el 11 de 20, de Realy: <file:///E:/Este%20equipo/Descargas/FODA-PONCE2.pdf>
- Ramírez, J. (2016). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenido de Dspace: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%20de%20un%20an%20lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%20estrat%20c%29gica%20en%20las%20empresas.pdf>
- Reyes, A. (2020). *Definición planificación estratégica*.
- Saavedra, R., Castro, L., Quintero, O., & Rojas, A. (2015). *Planificación del Desarrollo*. Colombia: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1942/pdf-_planificacion_del_desarrollo_-_pag.-web-11-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salazar, D., & Romero, G. (2016). *Planificación. ¿Éxito Gerencial?* Recuperado el 12 de 2020, de Realy: <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Sarduy, Y. (2017). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020
- Solórzano, S., & Alaña, T. (2015). *Planeación Estratégica*. Machala: Universidad Técnica de Machala. Obtenido de

file:///E:/Este%20equipo/Descargas/25%20PLANEACION%20ESTRATEGIC
A%20(1).pdf

Taday, C. (2018). *Planificación estratégica de la asociación de trabajadores agrícolas autónomos de Cebadas. Tesis de grado. ESPOCH. Riobamba.* Obtenido de DSpace: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8759/1/12T01174.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. PROCESO DE ELABORACIÓN



ANEXO B. PREPARACIÓN DE HERRAMIENTAS





ANEXO B. PROCESO DE FABRICACIÓN





ANEXO C. PROCESO DE COSTURA





ANEXO D. EQUIPÓ DE TRABAJO

