



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN SISTEMAS, ELECTRÓNICA E  
INDUSTRIAL**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Tema:**

---

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MANUFACTURERA “HOGAR21”**

---

Trabajo de Integración Curricular Modalidad: Proyecto de Investigación, presentado  
previo a la obtención del título de Ingeniero Industrial

**ÁREA:** Gerencia de la ingeniería

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Diseño, materiales y producción

**AUTOR:** Bryan Steven Sánchez López

**TUTOR:** Ing. Israel Ernesto Naranjo Chiriboga, Mg.

**Ambato - Ecuador**

**marzo – 2023**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de tutor del Trabajo de Integración Curricular con el tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MANUFACTURERA “HOGAR21”, desarrollado bajo la modalidad Proyecto de Investigación por el señor Bryan Steven Sánchez López, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, de la Universidad Técnica de Ambato, me permito indicar que el estudiante ha sido tutorado durante todo el desarrollo del trabajo hasta su conclusión, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 17 de las segundas reformas al Reglamento para la ejecución de la Unidad de Integración Curricular y la obtención del título de tercer nivel, de grado en la Universidad Técnica de Ambato y el numeral 7.4 del respectivo instructivo del reglamento.

Ambato, marzo 2023.


-----  
Ing. Israel Ernesto Naranjo Chiriboga, Mg.

TUTOR

## AUTORÍA

El presente trabajo de Integración Curricular titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MANUFACTURERA “HOGAR21” es absolutamente original, auténtico y personal. En tal virtud, el contenido, efectos legales y académicos que se desprenden del mismo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Ambato, marzo 2023.

  
-----

Bryan Steven Sánchez López

C.C. 1805422472

AUTOR

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este Trabajo de Integración Curricular como un documento disponible para la lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos de mi Trabajo de Integración Curricular en favor de la Universidad Técnica de Ambato, con fines de difusión pública. Además, autorizo su reproducción total o parcial dentro de las regulaciones de la institución.

Ambato, marzo 2023.

Bryan Sánchez

Bryan Steven Sánchez López

C.C. 1805422472

AUTOR

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de par calificador del Informe Final del Trabajo de Integración Curricular presentado por el señor Bryan Steven Sánchez López, estudiante de la Carrera de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, bajo la Modalidad Proyecto de Investigación, titulado PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MANUFACTURERA “HOGAR21”, nos permitimos informar que el trabajo ha sido revisado y calificado de acuerdo al Artículo 19 de las segundas reformas al Reglamento para la ejecución de la Unidad de Integración Curricular y la obtención del título de tercer nivel, de grado en la Universidad Técnica de Ambato y al numeral 7.6 del respectivo instructivo del reglamento. Para cuya constancia suscribimos, conjuntamente con la señora Presidente del Tribunal.

Ambato, marzo 2023.

-----  
Ing. Elsa Pilar Urrutia Urrutia, Mg.

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

-----  
Ing. Franklin Geovanny Tigre Ortega, Mg.

**PROFESOR CALIFICADOR**

-----  
Dr. Ángel Mauricio Carranza Garcés

**PROFESOR CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

*A mi madre Yolanda, quien ha formado mi mente y alma, ha sido apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y con mucho amor a impulsado todos mis sueños.*

**Bryan Steven Sánchez López**

## AGRADECIMIENTO

*Gracias a la vida y a la oportunidad divina de cada día aprender de las vivencias, corregir los errores y crecer como ser humano.*

*A mis padres y hermanos, en especial a el amor de mi vida, mi madre, que sin importar las circunstancias en todo momento me ha transmitido su afecto, me ha enseñado a ser luchador, se ha esforzado inmensamente por sacarme adelante y hoy poder cumplir este anhelo. Gracias mami por siempre apoyar mis sueños y a pesar de la adversidad estar para mí, lo logramos.*

*A mis amigos sinceros y familiares que fueron un apoyo y me abrieron sus brazos cuando más lo necesitaba, que con su consejo y abrazo volvían más llevaderos los momentos difíciles.*

*Al Ingeniero Israel Naranjo por ser más que un excelente educador, por ser amigo y concejero, al guiarme con dedicación y paciencia en el desarrollo de este proyecto y en mi formación profesional.*

*A la Universidad Técnica de Ambato y a la FISEI por aportar al desarrollo de la sociedad y enriquecer mi vida con conocimientos valiosos.*

**Bryan Steven Sánchez López**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA.....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	18
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	20
1.1. Tema de investigación.....	20
1.1.1. Planteamiento del problema.....	20
1.2. Antecedentes investigativos .....	22
1.3. Fundamentación teórica .....	25
1.3.1. Conceptualización del plan estratégico.....	25



1.3.2.	Etapas de la administración estratégica.....	26
1.3.3.	Elementos de la planeación estratégica.....	27
1.3.4.	Modelo integral para formulación de estrategias .....	29
1.3.5.	Tipos de estrategias .....	30
1.3.6.	Análisis PEST .....	31
1.3.7.	Fuerzas de Porter.....	32
1.3.8.	Matriz FODA .....	33
1.3.9.	Matriz PEYEA .....	34
1.3.10.	Matriz IE.....	36
1.3.11.	Matriz MCPE .....	37
1.3.12.	Balanced Scorecard o cuadro de mando integral .....	38
1.4.	Objetivos .....	39
1.4.1.	Objetivo general .....	39
1.4.2.	Objetivos específicos .....	39
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....		40
2.1.	Materiales .....	40
2.2.	Métodos .....	41
2.2.1.	Modalidad de investigación .....	41
2.2.2.	Población y muestra.....	47
2.2.3.	Recolección de información.....	47
2.2.4.	Procesamiento y análisis de datos .....	49

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
3.1.    Análisis y discusión de resultados.....	50
3.1.1.    Descripción del proceso de fabricación de muebles para interiores ....	55
3.1.2.    Análisis estratégico actual de la empresa.....	58
3.1.3.    Auditoría externa de la empresa.....	64
3.1.4.    Auditoria condiciones internas.....	75
3.1.5.    Declaración de postulados de misión, visión y valores de la empresa.	81
3.1.6.    Etapa de adecuación o ajuste estratégico .....	85
3.1.7.    Análisis y evaluación de estrategias.....	92
3.1.8.    Planes de operación.....	98
3.1.9.    Balanced Scorecard (BSC).....	137
CAPÍTULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	139
4.1. Conclusiones .....	139
4.2. Recomendaciones.....	140
MATERIALES DE REFERENCIA .....	142
Anexos .....	155
Anexo 1: Lista de trabajos seleccionados metodología PRISMA .....	155
Anexo 2: Entrevista al director para análisis estratégico inicial .....	159
Anexo 3: Formato de encuesta aplicada al personal .....	163
Anexo 4: Validación de instrumento de encuesta por método basado en el juicio de expertos .....	168

Anexo 5: Resultados y análisis de resultados de encuesta realizada a trabajadores	173
Anexo 6: Matriz de enfrentamiento de factores externos .....	177
Anexo 7: Matriz de enfrentamiento de factores internos .....	178

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de estrategias y sus acciones .....	31
Tabla 2. Factores del análisis PEST .....	32
Tabla 3. Estructura base matriz FODA .....	34
Tabla 4. Materiales utilizados. ....	40
Tabla 5. Preguntas de investigación metodología PRISMA.....	43
Tabla 6. Términos de búsqueda metodología PRISMA.....	44
Tabla 7. Criterios de inclusión y exclusión metodología PRISMA. ....	45
Tabla 8. Resumen de datos de la empresa.....	51
Tabla 9. Productos ofertados por la empresa. ....	55
Tabla 10. Proceso de fabricación de muebles para interiores. ....	56
Tabla 11. Caracterización del proceso productivo. ....	58
Tabla 12. Evaluación de la misión actual de la empresa.....	63
Tabla 13. Matriz de oportunidades y amenazas del entorno nacional y local.....	65
Tabla 14. Matriz de Información del sector y competencia directa .....	67
Tabla 15. Denominación de factores críticos para MPC.....	68
Tabla 16. Matriz de enfrentamiento para factores MPC.....	68
Tabla 17. Matriz de perfil competitivo (MPC). ....	69
Tabla 18. Matriz de características de las fuerzas competitivas en el análisis sectorial. .....	70
Tabla 19. Matriz de evaluación de factores externos. ....	74

Tabla 20. Matriz para análisis interno de debilidades y fortalezas. ....	76
Tabla 21. Matriz de evaluación de factores internos (EFI). ....	80
Tabla 22. Preguntas clave para reformulación de misión, visión y valores. ....	82
Tabla 23. Declaración de misión, visión y valores de la empresa. ....	83
Tabla 24. Síntesis de ideas para determinación de objetivos estratégicos. ....	84
Tabla 25. Objetivos estratégicos formulados. ....	85
Tabla 26. Matriz FODA propuesta. ....	87
Tabla 27. Matriz PEYEA .....	88
Tabla 28. Estrategias conservadoras obtenidas. ....	91
Tabla 29. Estrategias defensivas obtenidas. ....	92
Tabla 30. Relación de estrategias con objetivos estratégicos. ....	93
Tabla 31. Matriz MCPE .....	96
Tabla 32. Propuesta de materiales ecológicos para fabricación de muebles. ....	105
Tabla 33. Propuesta de productos a fabricar con materiales ecológicos. ....	106
Tabla 34. Proveedores y productos potenciales para importaciones desde China. ...	108
Tabla 35. Propuesta de medios para difusión de productos. ....	111
Tabla 36. Cronograma plan operativo 1. ....	113
Tabla 37. Presupuesto plan operativo 1. ....	114
Tabla 38. Propuesta cursos y capacitaciones. ....	119
Tabla 39. Técnicas y herramientas para mejorar el ambiente laboral. ....	122
Tabla 40. Cronograma plan operativo 2. ....	124

Tabla 41. Presupuesto plan operativo 2. ....	125
Tabla 42. Opciones de créditos verdes y de emprendimiento.....	130
Tabla 43. Maquinaria y equipos para producción eficiente y ecológica.....	132
Tabla 44. Opciones de software contable .....	133
Tabla 45. Cronograma plan operativo 3.....	135
Tabla 46. Presupuesto plan operativo 3. ....	136
Tabla 47. Balanced Scorecard Hogar 21 .....	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del proceso de la administración estratégica. ....	27
Figura 2. Modelo analítico para la formulación de estrategias. ....	29
Figura 3. Fuerzas competitivas de Porter .....	33
Figura 4. Revisión sistemática de información. ....	42
Figura 5. Diagrama de flujo método PRISMA. ....	46
Figura 6. Logotipo de la empresa.....	51
Figura 7. Ubicación planta manufacturera. ....	51
Figura 8. Ubicación oficina.....	52
Figura 9. Organigrama actual de la empresa.....	53
Figura 10. Mapa de procesos empresa. ....	54
Figura 11. Flujograma de muebles para interiores.....	57
Figura 12. Diagrama de Ishikawa para análisis estratégico inicial. ....	59
Figura 13. Perfil estratégico matriz PEYEA.....	89
Figura 14. Matriz interna - externa (IE).....	90
Figura 15. Modelo ampliado del proceso de marketing.....	110
Figura 16. Mapa estratégico BSC .....	137

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca mejorar la gestión administrativa en la empresa manufacturera “Hogar 21”, la cual atraviesa una riesgosa situación financiera para su continuidad en el mercado. A través de un plan estratégico se propone hacer frente a las adversidades que dificultan el cumplimiento de objetivos institucionales, otorgando un marco claro de la posición actual y su proyección, para así guiar esfuerzos de forma inteligente, colocándola en una posición favorable para poder aprovechar las oportunidades del mercado, contrarrestar el impacto de las amenazas, sacar provecho de sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

El proyecto se sustenta en una rigurosa base científica metodológica, al realizarse una revisión sistemática de la literatura por medio de la metodología PRISMA para la recopilación y organización de información; la planeación estratégica se fundamentó por el modelo integral para la formulación estratégica aplicando las matrices de cada etapa de manera sistemática y bajo parámetros de calificación estandarizados; además, para determinar las condiciones iniciales se usó una entrevista y una encuesta estructurada validada por el juicio de expertos.

Los resultados obtenidos muestran que la empresa está por debajo de su competencia directa y el mercado, de manera interna como externa; posición estratégica desfavorable que demanda de medidas de tipo defensivas conservadoras. A través de la formulación y priorización de estrategias, se presentan siete potenciales estrategias que prometen aportar a la mejora de la situación administrativa al ser aplicadas, plasmadas en tres planes operativos orientados a la innovación y desarrollo productivo, empoderamiento laboral e inversión productiva.

**Palabras Clave:** Planeación estratégica, FODA, Porter, BSC.



## ABSTRACT

This research work seeks to improve the administrative management of the manufacturing company "Hogar 21", which is going through a risky financial situation for its continuity in the market. Through a strategic plan it is proposed to face the adversities that hinder the fulfilment of institutional objectives, providing a clear framework of the current position and its projection, in order to guide efforts in an intelligent way, placing it in a favourable position to take advantage of market opportunities, counteract the impact of threats, take advantage of its strengths and reduce its weaknesses.

The project is based on a rigorous scientific methodological basis, with a systematic literature review using the PRISMA methodology for the collection and organisation of information; the strategic planning was based on the integral model for strategic formulation, applying the matrices of each stage in a systematic way and under standardised qualification parameters; in addition, an interview and a structured survey validated by the judgement of experts were used to determine the initial conditions.

The results obtained show that the company is below its direct competition and the market, both internally and externally; an unfavourable strategic position that requires conservative defensive measures. Through the formulation and prioritisation of strategies, seven potential strategies are presented that promise to contribute to the improvement of the administrative situation when applied, embodied in three operational plans oriented towards innovation and productive development, labour empowerment and productive investment.

**Keywords:** Strategic planning, SWOT, Porter, BSC.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica según las Naciones Unidas es una destacada herramienta que puede potenciar el desarrollo de Latinoamérica como región, al permitir: trazar planes de acción, medir y gestionar resultados empresariales con gran eficiencia. Por lo que, debido a los cambios que se vienen dando en el mercado mundial direccionado a una economía circular, como consecuencia de los cambios ambientales, tecnológicos y tendencias de consumo[1]. Han provocado que las empresas tengan la necesidad de adaptarse con innovaciones científicas y tecnológicas en la administración de los recursos y proyección institucional en el tiempo[2].

Por otra parte, las empresas que no cuentan con ventajas competitivas no son capaces de alcanzar la media de ventas, perdiendo valor y desapareciendo fácilmente del mercado a mediano plazo; al no conseguir retornos por encima de su competencia debido a la no generación de diferenciación notable que los favorezca frente a la oferta[3].

La implementación de un adecuado y bien estructurado plan estratégico se refleja en: la disminución de los riesgos y reducción de la incertidumbre de inversiones, coacción natural del equipo de trabajo, motivación en el personal y mejora del ambiente laboral; que se sintetiza en una mejora de la eficiencia[4].

La empresa manufacturera “Hogar21”, que no cuenta con: un perfil estratégico desarrollado, análisis de mercado ni documentación útil para proyección de crecimiento, y que a su vez presenta notables inconvenientes administrativos al tener una reducción en sus ventas, causando disminución del personal. Busca a través de la consecución de este proyecto ser consciente de la situación interna y externa de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado y fortalecer sus capacidades por medio de un plan estructurado en miras de la consecución de los objetivos estratégicos[5].

Para la implementación de la administración estratégica se deben analizar las variables internas y externas, pudiendo ser utilizado el análisis FODA y las fuerzas de Porter; así también se debe determinar la proyección empresarial definiendo: la misión, visión

y objetivos institucionales con enfoque en la mejora continua y aprovechamiento de recursos.

La mejora de la gestión administrativa empresarial parte del análisis de la situación inicial de la institución, para la posterior constitución analítica de factores internos y externos relacionados con la actividad económica que ayuden y se involucren en el planteamiento de planes operativos que buscan el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

El desarrollo del presente proyecto de investigación está constituido en cuatro capítulos: en el primero, se recolecta información empresarial, se analiza de manera crítica la situación de la empresa y se definen conceptos base para el entendimiento de la investigación; en el segundo, se detalla la metodología que sustenta la fiabilidad del proyecto y el tratamiento de la información; en el capítulo tres, se sintetizan los objetivos del proyecto en el plan estratégico por medio de las matrices de análisis cuantitativo y cualitativo generadas; finalmente en el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones propuestas en base a todo el trabajo realizado.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Tema de investigación**

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MANUFACTURERA “HOGAR21”.

#### **1.1.1. Planteamiento del problema**

La globalización y la competencia por afianzarse en el mercado cada vez se vuelve más rigurosa y demanda de mayor cantidad de recursos para las empresas, introduciendo nuevas tendencias en los consumidores que ocasiona la constante mejora y el reemplazo de productos o servicios en sus: procesos, diseños y técnicas innovadoras[6], [7].

El entorno competitivo actual característico de la economía globalizada del siglo XXI, resulta un reto exigente e impredecible que obliga a las empresas a designar esfuerzos y recursos para asegurar su nicho de mercado[8]. La integración de nuevas tecnologías empresariales y formas de generar negocios han hecho que se estrechen las oportunidades del mercado al incrementarse el número de empresas para un mismo sector[9]. La productividad y competitividad son fundamentales para que una compañía tenga la posibilidad de apertura nuevos mercados, generar mayores ingresos, alcanzar una mejor utilidad, crecer y generar empleo[10]. Por lo que las empresas están obligadas a trabajar en su posición competitiva en mercados tanto internos como externos a través de: la calidad, innovación y precios atractivos[11],[2].

Latinoamérica es una región industrialmente rezagada que está en permanente crecimiento, buscando crear un espacio en los mercados internacionales. Países como Brasil, Argentina, Colombia y México son pilares y referentes en la región debido a las adaptaciones realizadas en sus procesos, integrando metodologías y tecnología que han captado la atención de prestigiosas multinacionales, generado a su vez inversión en mercados locales y progreso[12].

Las empresas que cuentan con ventajas competitivas logran de forma sistemática retornos por encima de la media de su sector, creando valor para los accionistas y toda la cadena de valor[13]. Por el contrario, las empresas que no cuentan con ventajas competitivas no son capaces de alcanzar la media de ventas, perdiendo valor y desapareciendo del mercado a mediano plazo[3].

En Ecuador el sector empresarial presenta problemas que no facilitan el crecimiento del sector, en el año 2021 la Cámara de Industrias y Producción de Pichincha en Alianza con la Federación de Cámaras de Industrias del Ecuador, con respaldo de la Organización Internacional del Trabajo, presentó “la evaluación del entorno para el desarrollo de las empresas sostenibles en el Ecuador 2020-2021”, el cual muestra como principal problema: el acceso a recursos financieros agravados por la pandemia por Covid-19, excesivos trámites burocráticos para la formalización de los negocios, inseguridad y violencia, costo laboral poco competitivo en la región, dificultad en la logística debido vías de movilización en mal estado, cambios constantes en temas tributarios, legales y normativa, y poco acceso a nuevas tecnologías[1].

La pandemia por Covid-19 ha afectado la competitividad en Ecuador, pese a que antes de este escenario ya enfrentaba problemas, según el ranking del Índice de Competitividad Global (ICG) 4.0 del Foro Económico Mundial (FEM), en 2019 Ecuador ocupó el puesto 90 de 141 países; teniendo problemas en áreas como adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC), mercado laboral, mercado de productos, estabilidad macroeconómica y dinamismo de negocios[14].

En Ecuador las PYMES (pequeñas y medianas industrias) están concentradas en Cuenca, en un 58.45% cuentan con planes estratégicos, el 43.16% fijan objetivos financieros, y más del 70% se enfocan en plazos de tiempo[15]. Mientras que, en Quito el 67.98% de las PYMES planifica estratégicamente, el 73.60% son empresas de constitución familiar. Gran cantidad de organizaciones no incluyen los recursos necesarios para ejecutar el plan estratégico, ni definen objetivos inalcanzables y sobrestimados o subestiman las amenazas externas y se desenfocan al dirigir sus de esfuerzos en problemas operativos diarios[15].

El sector de la construcción en Ecuador es considerado como uno de los mayores empleadores a nivel mundial, en el 2019 generó 6,1% del total de empleos y atrajo

\$69000000 de inversión extranjera directa[16],[17]. Esta a su vez, tiene un gran impacto en la economía en el país, representó el 8,17% del total del PIB, convirtiéndose en una de las más importantes actividades y de mayor aporte, además de generar un efecto multiplicador al involucren otras industrias.

La empresa Hogar 21 dedicada a la fabricación de acabados de interiores para el hogar principalmente en madera, con su planta de producción y oficina de ventas ubicada en la ciudad de Ambato, presenta notables inconvenientes en cuanto a la reducción en sus ventas, teniendo que disminuir la cantidad del personal y bienes como resultado de los bajos ingresos percibidos en contraste con los gastos operativos durante el año 2021 y primer semestre del 2022. Como consecuencia de la falta de proyección empresarial y la crítica situación económica mundial debido a la pandemia por Covid-19.

## **1.2. Antecedentes investigativos**

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se aplicó la metodología PRISMA para la revisión sistemática de la información obteniendo como resultado de las cuatro etapas de la metodología 22 artículos científicos de 306 hallazgos en cuatro bases de datos científicos confiables[18], relacionados con las preguntas clave: metodologías de planificación estratégica, principios de planificación estratégica, mejora de la gestión administrativa, gestión administrativa basada en la planificación estratégica, sector de la construcción y manufactura[19],[20]. Encontrando una clara guía de la aplicación de la metodología, herramientas, principios técnicas y beneficios de su aplicación.

La planificación estratégica como herramienta gerencial facilita el manejo de los objetivos propuestos hacia el desarrollo integral de las estructuras operativas para aumentar capacidad y excelencia operacional mediante acción táctica que direcciona a la organización[21]. Así pues, los modelos para la planeación expuestos por Porter, y por Kaplan y Norton inciden en la sostenibilidad y el crecimiento empresarial[22]. Si se los apoya en la herramienta metodológica Balanced Scorecard (BSC), basada en los modelos mencionados, generan una sólida estrategia empresarial soportada en indicadores financieros y no financieros, que comprenden el comportamiento de la empresa en todas sus perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y crecimiento de sus colaboradores[23].

La contabilidad gerencial como herramienta estratégica ha sido de gran utilidad para la administración de las organizaciones, ya que ayuda en las funciones de gestión y control al involucrar a distintas áreas en la toma de decisiones[22]. Así también, es importante redefinir el modelo de negocio considerando una estructura fundamentada en el talento humano calificado, la planificación, flexibilidad y adaptabilidad del negocio; para mantener u obtener ventajas institucionales[21].

Por otra parte, el uso y aprovechamiento de las TIC direccionadas a promover la participación y el compromiso del equipo de trabajo eleva el nivel de confianza y competitividad para una adecuada ejecución de los procesos administrativos[24]. De igual manera, pueden involucrarse para la mejora en la ejecución de los procesos, generando satisfacción, optimización de tiempo, eficiencia y confiabilidad de las operaciones[25]. Este enfoque de gestión tecnológica es la actividad clave para un líder de proyecto porque propone estrategias evaluables, validadas y repetibles[26]. Todas estas herramientas apoyadas en habilidades comunicacionales facilitan la toma acertada de decisiones que beneficie el desarrollo de la empresa y rompen las barreras de distancia[27].

Definir la misión empresarial, la proyección, objetivos, elaborar estrategias de desarrollo y mantener una estructura racional de productos/mercados apoyada por una gerencia dinámica, actualizada, con habilidades, abierta al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de la planeación como estrategia de gestión orienta a la organización a aprovechar oportunidades económicas atractivas al adaptar recursos y conocimiento[28], [29].

El marketing digital por otro lado impone nuevas formas de ejercer la administración y las estrategias, y también influye en los integrantes de la organización, formando parte directa del apoyo estratégico sin importar el sector o actividad en el que se desempeña la empresa[30],[21].

Planificar de manera estratégicamente las acciones permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones futuras, desempeñarse en un entorno cambiante y tomar decisiones acertadas[31]. Al orientar sus esfuerzos en metas realistas de desempeño, creando valor, optimizando recursos, aumentan su capacidad, excelencia y facilitando el desarrollo integral de las estructuras operativas [21],[32]. Así también,

es un mecanismo de mejora de las relaciones internas entre colaboradores al ser un respaldo y compromiso de las labores de los empleados[33].

Con el desarrollo de este proyecto, se busca aportar con conocimiento valioso sobre gestión de la planificación estratégica en empresas dedicadas a los acabados de construcción y con referencia al sector geográfico del estudio, ya que actualmente no existe investigación en esta área[34].

En la mayor parte de estudios se identificó el uso de metodología para el diagnóstico inicial, análisis del entorno, matriz FODA o DOFA, análisis de las fuerzas de Porter y propuesta de estrategias[4], [35], [36]. Estudios como el desarrollado en la inmobiliaria Integro 365 S.A.C. proyecta retener clientes e incrementarlos en un 43% por año, mejorando sus ingresos en un 74% [37].

Por otro lado, existen planes estratégicos que integran diversas disciplinas y metodologías para la consecución de ventajas competitivas como: “El Plan Estratégico Logístico: Una propuesta para una empresa sin ánimo de lucro” que por medio de la logística mejora la competitividad ofreciendo un mejor servicio[38]; así mismo como la implementación de herramientas de planificación, control y mejora continua en la empresa Colombian Trading S.A.S. fortaleció los procesos estratégicos y operativos, aplicando Business Intelligence, documentación de los procesos NTC ISO 9001:2005 y control estadístico[39]. Otro estudio elaboró un plan para estandarizar la organización, manejo y reciclaje de los residuos de construcción, demolición y desechos de elementos prefabricados que generó el impacto esperado en la gestión de los residuos de la empresa de prefabricado de Santiago de Cuba[40]; en la empresa comercializadora de calzado Mark Sport de la ciudad de Cuenca se indica como se generan ventajas competitivas de la mano de la mejora continua como filosofía empresarial[41]. Estos múltiples estudios muestran la flexibilidad y funcionalidad de las herramientas estratégicas en diferentes ámbitos empresariales.



### **1.3. Fundamentación teórica**

#### **1.3.1. Conceptualización del plan estratégico**

Para comprender el concepto de planificación o administración estratégica es importante de manera previa conocer que es estrategia y plan.

##### **Estrategia**

Es la selección de gran complejidad que abarca a toda la organización y consiste en la selección de la alternativa más conveniente entre varias existentes, según los factores internos y externos de la organización. Relacionándose con la planeación estratégica, al ser el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de impulsarla y proyectarla en su contexto[37].

##### **Plan**

Consecuencia de una idea en función de lograr una organización óptima, el plan adopta la forma de un documento escrito en el que se plasman esta idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así también instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos[40].

##### **Planeación estratégica**

Es la ciencia y arte de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias (integrando administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información) que logran el alcance de objetivos de una organización[42]. Es la herramienta de gestión que permite establecer las acciones y la trayectoria que debe seguir la organización, mediante la establecimiento de estrategias, objetivos y planes de acción, para alcanzar las metas planteadas que garanticen crecimiento y mejora, considerando los cambios del entorno[43].

Además, proporciona un marco real para que líderes y miembros de la organización entiendan y evalúen la situación de la organización, ayudando a alinear al equipo de

trabajo para el uso de un lenguaje común fundamentado en la misma información, que facilita el surgimiento de alternativas provechosas y de valor para la organización[37].

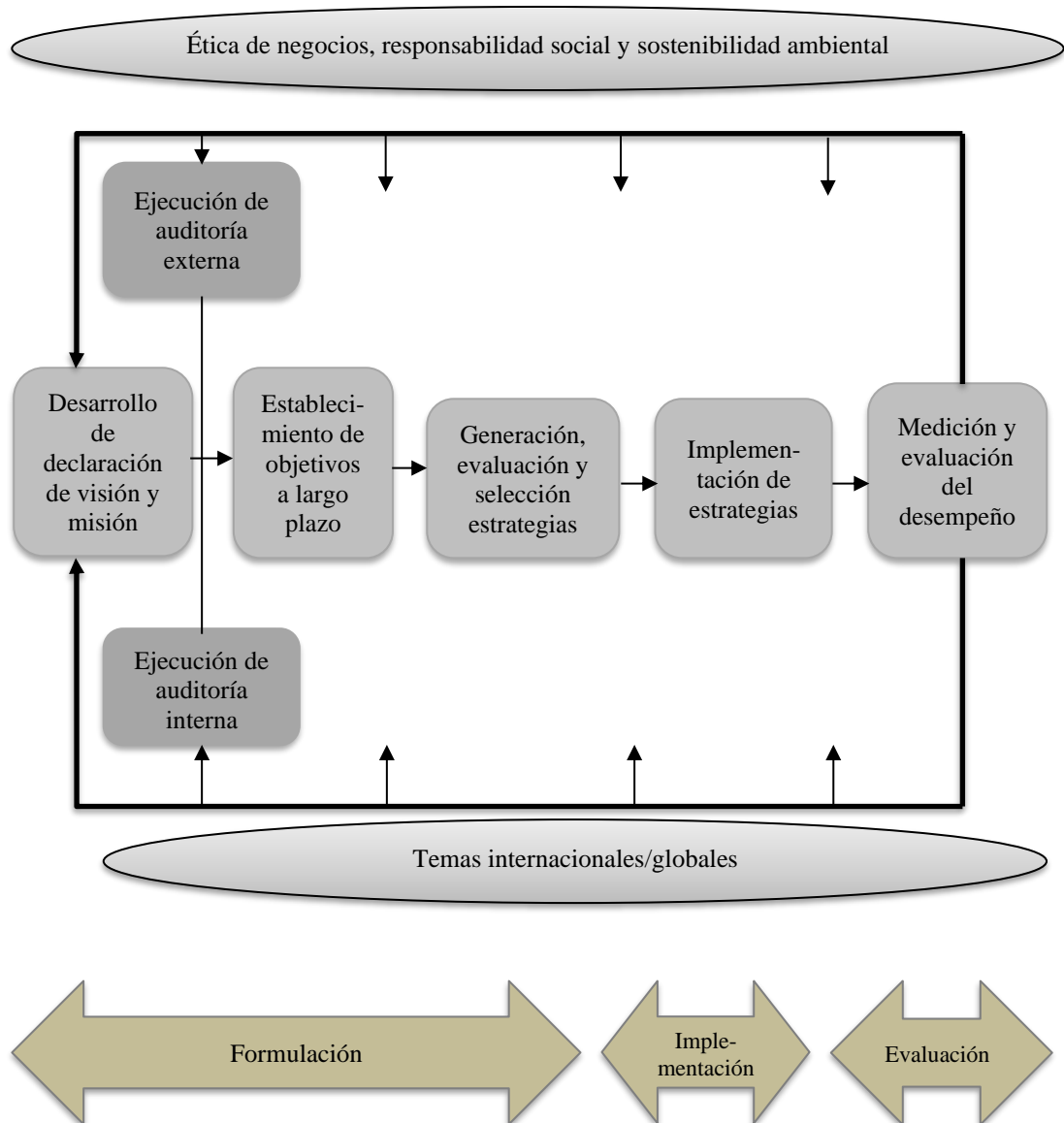
### **1.3.2. Etapas de la administración estratégica**

*1. Formulación:* es el desarrollo de la visión y misión, identificación de oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinación de fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos a largo plazo, planteamiento de estrategias alternativas y definición de estrategias particulares a seguir.

*2. Implementación:* se la conoce también como etapa de acción, en la que se establecen los objetivos anuales, crean políticas, motiva a los colaboradores y asigna recursos para ejecución de las estrategias formuladas. Esta etapa debe ser fundamentada en el desarrollo de una cultura de apoyo a las estrategias, estructuras organizacionales efectivas, redirigiendo esfuerzos de marketing, alistando presupuestos, utilizando y mejorando sistemas informáticos y vinculando al desempeño organizacional la remuneración de los empleados.

*3. Evaluación:* se determina la efectividad de las estrategias a través de la evaluación; se debe tener en cuenta que toda estrategia está sujeta a modificaciones futuras como resultado del constante cambio en los factores externos e internos a la organización. Esta etapa final se conforma por tres actividades: revisar factores externos e internos vinculados a la formulación de las actuales estrategias, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas.

En la figura 1 se muestra el modelo completo de la administración estratégica que involucra las tres etapas mencionadas previamente, es importante aclarar que el presente proyecto se basa en la formulación de estrategias.



**Figura 1.** Modelo del proceso de la administración estratégica[42]

### 1.3.3. Elementos de la planeación estratégica

1. *Misión organizacional:* razón de ser de la organización, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas; debe enmarcarse claramente los vínculos entre la organización y los clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, gobierno, medio ambiente y otros grupos de interés[39].

2. *Visión organizacional*: descripción de la proyección a futuro de la empresa, va más allá de su entorno actual y posición competitiva, es el resultado de los sueños en acción, la imagen convincente que precede al futuro.

3. *Diagnóstico estratégico externo*: conduce a la identificación de las oportunidades (aprovechar las fuerzas competitivas) y las amenazas (defendernos de las fuerzas competitivas)[35]. Son los acontecimientos y las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que tienen la probabilidad de causar beneficio o daño significativo a una empresa. Son externas ya que salen del control de una única organización. Este proceso denominado análisis de la industria o exploración del entorno, es trascendental en el éxito de las organizaciones y abarca la identificación, examinación y evaluación de oportunidades y amenazas externas.

4. *Diagnóstico estratégico interno*: permite conocer dónde se puede mejorar como organización (debilidades) y explotar las cualidades (fortalezas). Son aquellas actividades relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información, controlables por la organización y se distinguen por un desempeño remarcablemente positivo o negativo.

5. *Determinantes del éxito*: se basa en 8 puntos que muestran el éxito del plan: visión del líder, dirección organizada, formulación de estrategias, elaboración de un diagnóstico externo e interno, preceptos de la organización, procesos emergentes y liderazgo integrado.

6. *Definición de objetivos*: fin o meta desarrollados a nivel estratégico y que se pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Son los que determinan lo realmente importante en su estrategia organizacional, basándose en la visión, la misión y los valores de su organización. Los objetivos estratégicos deben ser: claros, coherentes, medibles y alcanzables.

7. *Formulación de estrategias*: es necesario inicialmente elaborar un diagnóstico, del entorno interno y externo de la organización, valorando sus fortalezas y debilidades y en el medio externo las oportunidades y amenazas, siempre teniendo como referentes

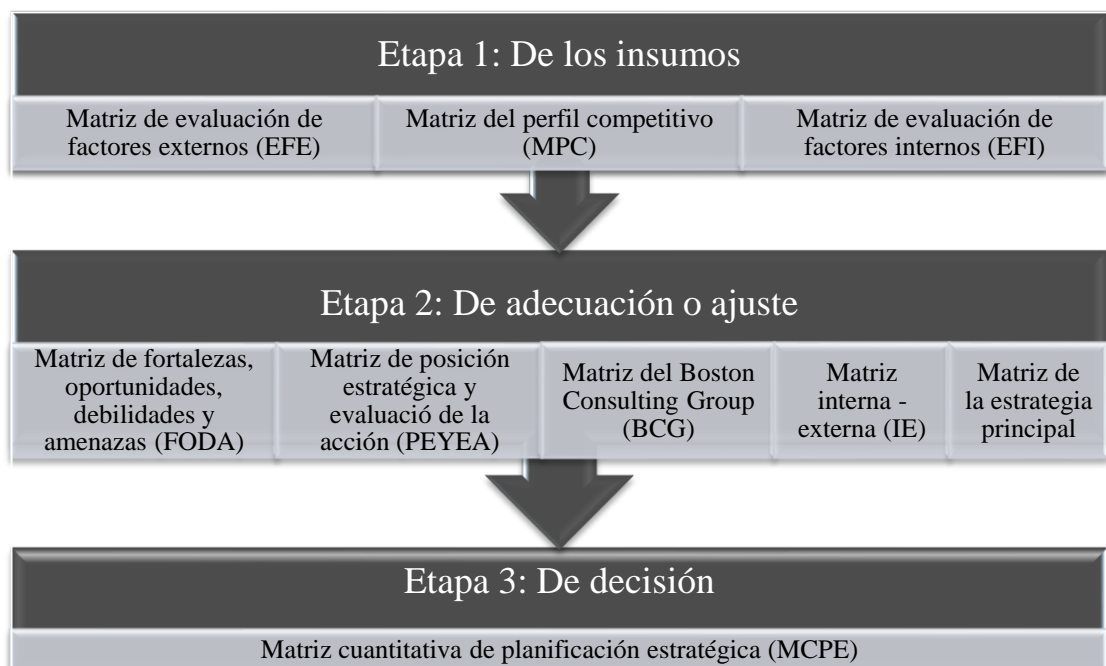
la misión y la visión corporativa. La formulación de una estrategia incluye la planificación, ejecución, supervisión y control de una serie de acciones orientadas a alcanzar objetivos específicos previamente fijados[40].

8. *Formulación del plan estratégico*: conformación del equipo planificador, estrategias metodológicas, recursos disponibles, apoyos, objetivos a alcanzar y cronogramas de trabajo.

9. *Auditoría del desempeño y resultados*: un plan estratégico debe incorporar en su diseño cómo se prevé desarrollar el seguimiento y evaluar los resultados que se obtienen mediante la ejecución de los programas y proyectos que lo integran, por lo que se necesita contar con un sistema de información apropiado, así como también con un conjunto de indicadores básicos.

#### 1.3.4. Modelo integral para formulación de estrategias

Este modelo de toma de decisiones se da en fusión de tres etapas, que se muestran en la figura 2. La técnicas y herramientas que usa el modelo se pueden aplicar en todo tipo y tamaño de empresa para la identificación, evaluación y elección de las estrategias idóneas[28].



**Figura 2.** Modelo analítico para la formulación de estrategias[42]

En la primera etapa, denominada de los insumos, se hace uso de las matrices EFI, EFE y MPC. En la segunda etapa, de adecuación o ajuste, se producen estrategias alcanzables a través del alineamiento de factores claves internos y externos por medio de las matrices de análisis: FODA, de posición estratégica, PEYEA, BCG, IE y estrategia principal. Finalmente, en la tercera etapa, llamada de decisión, se utiliza únicamente la matriz MCPE[42].

### **1.3.5. Tipos de estrategias**

Se clasifica en cuatro tipos de estrategias conformadas por once acciones en total, cada acción está conformada por diversas variaciones. En la tabla 1 se clasifican las estrategias y acciones y se da una breve explicación.

Los cuatro tipos de estrategias son:

1. *De integración:* Generan ventaja a la organización a través del incremento del control sobre sus competidores, proveedores y/o distribuidores.
2. *Intensivas:* Necesitan de esfuerzos grandes para mejorar la posición competitiva de los servicios o productos de la organización.
3. *De diversificación:* Distribuye el riesgo de la empresa entre varias industrias, en las industrias en las que se aplica esta estrategia deben ser lo suficientemente atractivas como para producir un alto rendimiento sobre la inversión y tener potencial de generar mayor sinergia entre las divisiones operativas, que las que se podrían crear por cuenta propia de la empresa.
4. *Defensivas:* Ayudan a conservar y proteger el mercado cuando la competencia es inevitable; buscan minimizar el riesgo del impacto del ataque de la competencia[42], [44].

**Tabla 1.** Tipos de estrategias y sus acciones[42]

<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>
De integración	Integración hacia adelante	Incrementar el control o apropiarse de distribuidores o vendedores minoristas
	Integración hacia atrás	Incrementar el control o apropiarse de los proveedores
	Integración horizontal	Incrementar el control o apropiarse de los competidores
Intensivas	Penetración del mercado	Por medio de mayores esfuerzos de marketing conseguir mayor participación de los servicios o productos en el mercado actual
	Desarrollo del mercado	Introducción en nuevas áreas geográficas de los servicios o productos actuales
	Desarrollo del producto	Mejorar los servicios o productos actuales o desarrollar nuevos para incrementar ventas
De diversificación	Diversificación relacionada	Adicionar servicios o productos nuevos que tengan relación con los actuales
	Diversificación no relacionada	Adicionar servicios o productos nuevos que no tengan relación con los actuales
Defensivas	Recorte del gasto	Revertir la caída de las utilidades y ventas reorganizando la empresa por medio de reducción de activos y costos
	Desinversión	Venta de una parte o división de la empresa
	Liquidación	Venta en partes de todos los activos de la organización según su valor material

### 1.3.6. Análisis PEST

Herramienta para el análisis estratégico que define el entorno macroeconómico e identifica los factores que afectan y afectarán a la empresa. La toma de decisión estratégica siempre debe basarse en analizar la situación actual y la del entorno. La dirección estratégica eficaz es fundamental para el correcto funcionamiento y requiere de la planificación metodológica y calendario de acción[40].

El análisis PEST se debe realizar para entender el entorno, saber cómo este puede verse afectado y la manera de reaccionar. Basándose en 4 factores a analizar como se muestra en la tabla 2.

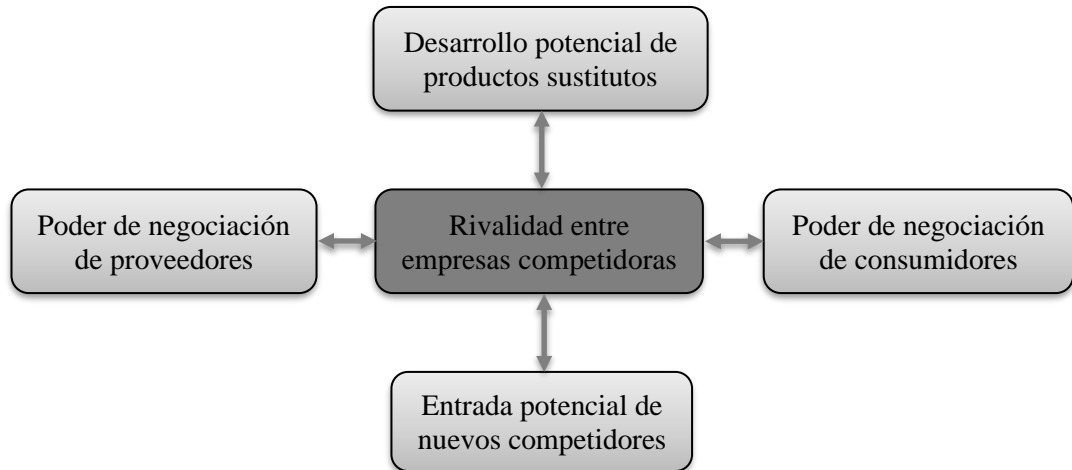
**Tabla 2.** Factores del análisis PEST[37]

<b>Análisis PEST</b>			
<b>Factores políticos</b>	<b>Factores económicos</b>	<b>Factores sociales</b>	<b>Factores tecnológicos</b>
Nivel de estabilidad política	PIB/PNB	Niveles de educación	Inversión en investigación y desarrollo
Marco legislativo y reglamentario para negocios, empleo y comercio	Inflación	Pautas de empleo	Nuevas tecnologías e invenciones
Régimen y política fiscales	Tasas de interés	Expectativas de carrera	Evolución de la Internet y el comercio electrónico
Programas de legislación futura	Tipos de cambio	Relaciones familiares	Avances en la tecnología de producción
Ideología política dominante	Cifras de desempleo	Preferencias de estilo de vida	Tasas de obsolescencia
	Controles salariales y de precios	Tendencias en modas y gustos	
	Política fiscal y monetaria	Patrones de gasto	

### 1.3.7. Fuerzas de Porter

Se basa en cinco fuerzas, metodología de gran utilidad para la empresa ya que puede maximizar los recursos y generar una ventaja competitiva. El primer paso es desarrollar la visión de la empresa, posteriormente se establece la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa[45]. Es importante tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta el poder y la jerarquía dentro de una organización. Las cinco fuerzas de Porter se componen de tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria y la rivalidad entre competidores; y dos fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. En la figura tres se muestra brevemente las cinco fuerzas mencionadas[37].





**Figura 3.** Fuerzas competitivas de Porter[37]

### 1.3.8. Matriz FODA

Matriz que sirve como herramienta de planificación estratégica, de vital importancia para el estudio de una organización, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de la empresa. De igual manera brinda información sobre la situación actual y da la posibilidad de trazar una estrategia con pasos a seguir según la información obtenida de las características internas y del contexto de la organización.

También conocido como análisis DOFA, o DAFO, permite afrontar situaciones complejas de manera sencilla y eficaz. Enfocada en los factores de mayor impacto en la organización, para la toma de eficientes decisiones y acciones pertinentes. Adicional a ello, ayuda mejorar el enfoque, siendo más competitivo en el nicho de mercado al cual está dirigiendo la empresa, dando mayores oportunidades de manejo del negocio y creando estrategias para una eficaz competencia. El análisis FODA es una útil herramienta que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración para la toma de decisiones sin importar la magnitud de esta[41].

Los pasos para el desarrollo de la matriz son los ocho siguientes:

1. Enlistar las oportunidades externas clave de la organización.
2. Enlistar las amenazas externas clave de la organización.
3. Enlistar las fortalezas internas clave de la organización.

4. Enlistar las debilidades internas clave de la organización.
5. Generar las estrategias FO resultantes de la adecuación de las fortalezas internas a las oportunidades externas, y colocarlas en la casilla correspondiente de la matriz.
6. Generar las estrategias DO a partir de la adecuación de las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrarlas en la sección correspondiente.
7. Formular las estrategias FA resultantes de la adecuación de las fortalezas internas a las amenazas externas y colocarlas en la casilla correspondiente.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y con ellas formular las estrategias DA registrándolas en la casilla designada[42].

La estructura base de la matriz se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3.** Estructura base matriz FODA[41]

<b>FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías	Altos riesgos – Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

### 1.3.9. Matriz PEYEA

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA), indica las estrategias que mejor se adecuan a la situación de una organización a través de un modelo conformado por cuatro cuadrantes: estrategias agresivas, estrategias defensivas, estrategias conservadoras y estrategias competitivas. Esta matriz debe adaptarse lo mejor posible a la situación y características de la empresa de estudio, y estar formulada a partir de información objetiva[22].

Los pasos por seguir para su desarrollo son:

1. Se debe seleccionar el conjunto de variables que definen la ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), fuerza financiera (FF), y fuerza de la industria (FI).
2. Se evalúa de manera numérico, siendo +1 (la peor) a +7 (la mejor) a todas las variables que conforman las dimensiones FI y FF. Mientras que se asignan valores de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a todas las variables de las dimensiones VC y EE. En los ejes FF y VC, se compara con los competidores. En los ejes FI y EE, se compara con otras industrias o mercados.
3. Se calcula el promedio de la puntuación para FF, VC, FI y EE al sumar todos los valores de las variables en cada dimensión, y dividirlos para el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
4. Se grafica el promedio de las puntuaciones VC, FF, EE y FI sobre el eje correspondiente
5. Se suma las dos puntuaciones obtenidas del eje X y se traza el punto resultante en X; también se suma las dos puntuaciones del eje Y y trazar en Y. Luego se traza la intersección del nuevo punto XY.
6. Finalmente se traza un vector direccional desde el origen hasta el punto de intersección XY. El tipo de estrategias adecuada lo indica este vector[42].

Tipos de cuadrantes:

*Cuadrante conservador:* ubicado en la parte superior izquierda de la matriz PEYEA, indica que lo más conveniente para la situación de la empresa es no asumir riesgos excesivos y apearse a las competencias básicas que posee. Las estrategias conservadoras por lo general abarcan: diversificación relacionada, penetración del mercado, desarrollo de productos y desarrollo del mercado.

*Cuadrante agresivo:* ubicado en la parte superior derecha de la matriz, indica que la empresa está en excelentes condiciones para hacer uso de sus fortalezas internas para: aprovechar oportunidades externas, superar debilidades internas, y evitar amenazas externas. Por lo que, las estrategias de desarrollo de mercado, integración hacia atrás, penetración de mercado, integración horizontal, diversificación, integración hacia adelante o desarrollo de producto; tienen una gran posibilidad de tener éxito.

*Cuadrante competitivo:* cuando el vector direccional se ubica en el extremo inferior derecho de la matriz, indica que implementar estrategias competitivas es lo más adecuado, entre las estrategias competitivas tenemos: desarrollo de productos, penetración del mercado, desarrollo del mercado, integración hacia atrás, adelante y horizontal.

*Cuadrante defensivo:* ubicado en el extremo inferior izquierdo, indica la necesidad de que la organización debe enfocarse en evitar amenazas externas y rectificar debilidades internas. Las estrategias defensivas más usadas son: liquidación, recorte de gastos, diversificación relacionada y desinversión[42].

### **1.3.10. Matriz IE**

Matriz interna - externa (IE) que a través de un modelo con nueve casillas representa las distintas divisiones de una empresa. Es mostrada en un diagrama esquemático en el que el tamaño de cada uno de los círculos es el porcentaje de ventas que genera cada división, y las tajadas en el interior de los círculos muestran el porcentaje de utilidades apporto por cada división[29].

Se fundamenta en dos dimensiones: en el eje X el puntaje total ponderado de la matriz EFI y en el eje Y el puntaje total ponderado de la matriz EFE. Los puntajes totales ponderados de la matriz EFI entre 1.0 y 1.99 representa una débil posición interna; entre 2.0 y 2.99 un puntaje promedio, y entre 3.0 y 4.0 puntos una posición fuerte. Para los puntajes totales ponderados de la matriz EFE se tiene en consideración los mismos rangos y las mismas consideraciones de puntaje.

Esta matriz IE se divide en tres regiones con diferentes implicaciones estratégicas cada una que se detallan a continuación:

- La primera región, conformada por la casilla I, II y IV, muestra una posición de construir y crecer, por lo que se aconseja el uso de estrategias de integración (integración hacia adelante, atrás y horizontal) o intensivas (desarrollo de productos, penetración del mercado y desarrollo del mercado).

- La segunda región, casilla III, V y VII, muestra que lo más beneficioso para la empresa es la implementación de estrategias de mantenimiento y conservación, las cuales son: penetración del mercado y desarrollo de productos.
- La tercera región, conformada por la casilla VI, VIII y IX, recomienda la desinversión o cosecha.

Las empresas exitosas se muestran dentro o alrededor de la casilla I en la matriz IE[42].

### **1.3.11. Matriz MCPE**

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica, pilar único de la tercera etapa del modelo analítico de formulación de estrategias, califica de manera objetiva y crea una lista de estrategias jerarquizadas.

Esta matriz es alimentada con los insumos de los análisis realizados en la primera y segunda etapa, matrices EFI, EFE, del perfil competitivo, FODA, PEYEA, IE y de la estrategia principal. Esta herramienta como gran parte de las anteriores, demanda de la intuición del estratega. En su estructura, en la columna del lado izquierdo de la matriz, enlista los factores claves externos e internos obtenido de la primera etapa; por otro lado, en la fila superior se constituyen las posibles estrategias obtenidas de la segunda etapa.

Los pasos para su desarrollo son:

1. Enlista las oportunidades y amenazas externas, y de las fortalezas y debilidades internas en la columna izquierda.
2. Colocar una valoración a cada factor clave internos y externos.
3. Seleccionar las estrategias obtenidas en la segunda etapa de importancia para la empresa.
4. Definir el puntaje de atractividad (PA) en filas, colocar un valor numérico del uno al cuatro a cada estrategia de un conjunto de alternativas, siempre y cuando se considere que el factor incide en la elección de la estrategia, caso contrario se coloca un guion. La estrategia valorable se compara con el factor clave interno o externo; se asigna el valor atractivo de: 4 = altamente atractivo, 3 = razonablemente atractivo, 2 = algo atractivo y 1 = no atractivo.

5. Se calcula la calificación del atractivo (CA) al multiplicar las ponderaciones del segundo paso con el puntaje de atractivo, determinado en el cuarto paso. Cuanto mayor sea el valor del CA más atractiva será la estrategia, tomando como punto de comparación al factor clave adyacente.
6. Finalmente se calcula la calificación total del atractivo (CTA) sumando el puntaje de cada columna en la matriz. Los puntajes de mayor valor numérico indican las estrategias de mayor atractivo considerando todos los factores claves internos y externos.

### **1.3.12. Balanced Scorecard o cuadro de mando integral**

Es una técnica para la evaluación y control de las estrategias, es de gran utilidad para administración de empresas ya que muestra continuamente cuándo la compañía y empleados logran los resultados definidos por el plan estratégico. Además, permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para redireccionar la situación.

El éxito en la utilización de esta herramienta radica en que no únicamente toma en cuenta los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos), más bien los comprende y relaciona con los activos intangibles que son de gran importancia en la empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados) siendo fuente principal de ventaja competitiva[41].

*Características fundamentales de los cuadros de mando:*

- Naturaleza de la información recogida: se da determinado privilegio a las secciones operativas para informar a la sección financiera.
- Rapidez de ascenso de la información entre los niveles de responsabilidad.
- Selección de indicadores necesarios para la toma de decisiones.

*Beneficios de su uso:*

- Facilita el consenso en toda la empresa.
- Aclara la manera en que los actos diarios afectan a corto y largo plazo.

- Se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, asociar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.
- Puede detectar automáticamente desviaciones en el plan estratégico u operativo y descubrir la causa raíz que originaron las desviaciones[36].

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa manufacturera Hogar 21.

### **1.4.2. Objetivos específicos**







- Analizar la situación inicial de la empresa en cuanto a la gestión administrativa y su proyección a futuro.
- Elaborar el análisis estratégico de los factores internos y externos relacionados con la actividad de la empresa.
- Proponer planes operativos para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa en el sector de los acabados para la construcción.

## CAPÍTULO II METODOLOGÍA

### 2.1. Materiales

En la tabla 4 se presentan los materiales a detalle utilizados para el desarrollo de la investigación.

**Tabla 4.** Materiales utilizados

Material	Figura	Descripción
Smartphone		Dispositivo móvil electrónico que permite el registro de información escrita, comunicación con el personal de la empresa y la toma de video y fotografías.
Cámara fotográfica		Dispositivo electrónico usado en el registro de las actividades llevadas a cabo en la empresa.
Grabadora de voz		Equipo utilizado para capturar la información obtenida en la entrevista en formato de audio.
Microsoft Word		Software ofimático utilizado para la redacción, formulación y documentación del proyecto.
Microsoft Excel		Software ofimático utilizado para la formulación y cálculo de distintos parámetros dentro del proyecto.
Encuestas		Documento físico impreso que permite obtener datos a partir de una técnica científica validada.
Guía de entrevista		Documento escrito que sirve como guía para la ejecución de la entrevista.
Ordenador Portátil		Dispositivo electrónico utilizado para la ejecución de distintos programas y softwares que permiten la ejecución del proyecto.



## **2.2. Métodos**

Para alcanzar las metas propuestas en el presente proyecto de investigación, se tuvo completa apertura por parte de la empresa para el acceso a las instalaciones físicas, así también a la información útil relacionada con el tema de investigación.

Además, el investigador tuvo la completa predisposición para realizar el levantamiento de información a través de la interacción con el personal de la empresa, el análisis y observación crítica de los procedimientos y estado de la empresa. Adicionalmente, se obtuvo una base sólida de investigaciones previas relacionadas con el tema de estudio que sustentan la presente investigación tras la aplicación de la metodología de revisión sistemática de la literatura PRISMA.

### **2.2.1. Modalidad de investigación**

El desarrollo del proyecto se sustenta en las siguientes modalidades:

#### **Investigación aplicada**

El presente proyecto de investigación basó su metodología en una investigación de tipo aplicada, pues para su desarrollo se necesitó aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de pregrado de Ingeniería Industrial y de esta manera generar conocimiento en el área y una propuesta de mejora estratégica que beneficie a la empresa.

#### **Investigación de campo**

La investigación fue realizada en las instalaciones de la empresa y en el momento en el que sucedían los diferentes procesos, teniendo contacto directo con el ambiente laboral a través de aplicación de entrevistas, encuestas, análisis crítico y observación directa con la finalidad de obtener datos confiables y exactos para el éxito del proyecto.

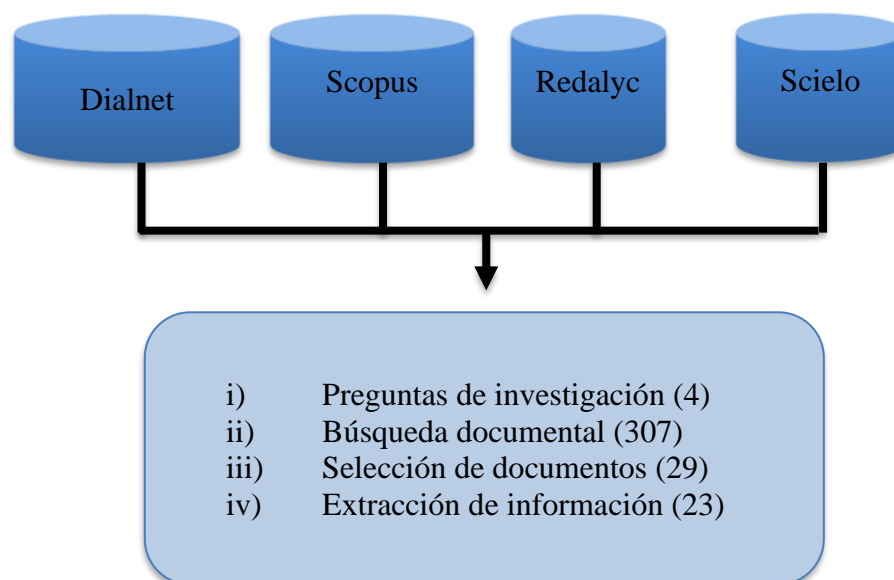
#### **Investigación bibliográfica-documental**

La investigación se basó en la recopilación de información bibliográfica a través de fuentes primarias como: libros, artículos de revistas científicas, proyectos de tesis de pregrado y postgrado, y otras fuentes de información como repositorios institucionales

propios y de otras universidades con la finalidad de tener un panorama amplio y una correcta guía para la determinación de la propuesta de solución.

Se realiza una revisión sistemática de la literatura existente con respecto al tema de estudio mediante la aplicación de la metodología PRISMA, metodología transversal y rigurosa para recopilar y organizar información existente. Esta metodología analiza la información en función de cuatro parámetros: (i) preguntas de investigación, (ii) búsqueda documental, (iii) selección de documentos y (iv) extracción de datos[18].

La información recopilada se basa en las fuentes científicas: Google Académico, Web of Science, Scielo y Redalyc; en la figura 4 se observa el diagrama de los datos recopilados.



**Figura 4.** Revisión sistemática de información

### **i) Preguntas de investigación**

Se formulan cuatro preguntas a responder en la investigación, con el propósito de abarcar la temática relacionada a la planificación estratégica como herramienta para la mejora de la gestión administrativa. Es importante remarcar que se toman en consideración cuatro aspectos y puntos de vista para la formulación de preguntas: (VP1) metodologías de planificación estratégica, (VP2) principios de planificación estratégica, (VP3) mejora de la gestión administrativa, (VP4) gestión administrativa basada en la planificación estratégica.

Manteniéndose bajo los parámetros de la metodología y en línea con el tema de análisis se plantean cuatro preguntas que focalizan los resultados de la investigación, como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5.** Preguntas de investigación metodología PRISMA

<b>Número</b>	<b>Pregunta de investigación (RQ)</b>	<b>Motivación</b>
RQ1	¿Qué metodologías de planificación estratégica se aplican en la gestión administrativa?	Identificar los enfoques que se pueden utilizar
RQ2	¿Qué otras herramientas permiten la mejora de la gestión administrativa?	Identificar las herramientas de manera general para la mejora de la gestión administrativa
RQ3	¿Qué principios y técnicas de planificación estratégica mejoran la gestión administrativa?	Identificar los principios y técnicas aplicables de planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa
RQ4	¿Cuáles son los beneficios de aplicar planificación estratégica en la gestión administrativa?	Resumir los principales aportes de la planificación estratégica en la gestión administrativa

## **ii) Búsqueda documental**

Se ha realizado una búsqueda de información bibliográfica a partir del año 2018 hasta el 2022, con la finalidad de que el proyecto cuente con información actualizada y vanguardista con un máximo de cinco años de antigüedad a su publicación para mejor entendimiento de la situación actual y eficacia de resultados[19].

Se emplean conectores booleanos y términos traducidos al inglés para una mejor y más amplia recolección de información, como se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6.** Términos de búsqueda metodología PRISMA

N° búsqueda	Términos de búsqueda en inglés	Términos de búsqueda en español	Punto de vista
1	("Methodology" OR "methods" OR "types") & ("planning" OR "planning" OR "plan" OR "management") & ("strategic" OR "strategic")	("Metodología" OR "métodos" OR "tipos") & ("planificación" OR "planeación" OR "plan" OR "gestión") & ("estratégica" OR "estratégico")	VP1
2	("Principles" OR "principle" OR "bases" OR "foundations") & ("planning" OR "planning" OR "plan" OR "management") & ("strategic" OR "strategic")	("Principios" OR "principio" OR "bases" OR "fundamentos") & ("planificación" OR "planeación" OR "plan" OR "gestión") & ("estratégica" OR "estratégico")	VP2
3	("Improvement") & ("Management" OR "Management" OR "Control") & ("Administrative" OR "Resources")	("Mejora") & ("gestión" OR "manejo" OR "control") & ("administrativa" OR "recursos")	VP3
4	("Management" OR "management" OR "control") & ("administrative" OR "resources") & ("planning" OR "planning" OR "plan" OR "management") & ("strategic" OR "strategic")	("Gestión" OR "manejo" OR "control") & ("administrativa" OR "recursos") & ("planificación" OR "planeación" OR "plan" OR "gestión") & ("estratégica" OR "estratégico")	VP4

El número de documentos obtenidos tras la búsqueda inicial es de un total de 307, compuesto por: 58 de Dialnet, 30 correspondientes a Scopus, 37 de la base de datos Scielo, 181 pertenecientes a Redelay y un libro académico en el que se fundamenta la investigación.

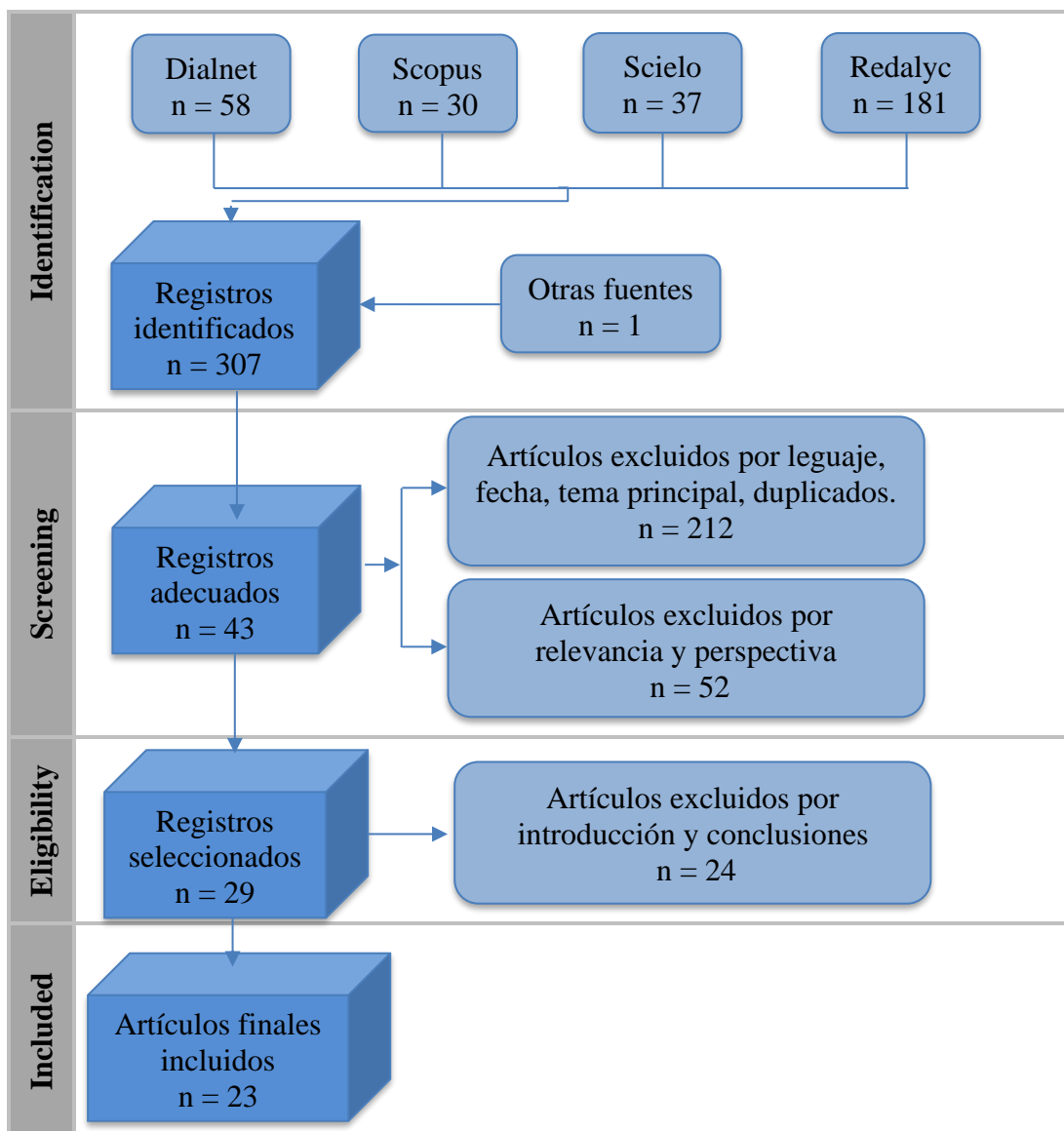
### iii) Selección de documentos

Se basa en la selección de artículos de importancia para evitar el sesgo de información en función de criterios estandarizados[20]. Para ello se aplica criterios de inclusión y exclusión, el resumen de esta fase de selección se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7.** Criterios de inclusión y exclusión metodología PRISMA

<b>Número</b>	<b>Inclusión</b>	<b>Exclusión</b>
C1	Artículos relacionados con la finalidad del uso de la planificación estratégica en la gestión administrativa	No es un artículo, como ejemplo: revistas, material editorial, documentos de actas y cartas
C2	Publicados entre los años de 2018 y 2022	No relacionados con las palabras claves propuestas
C3	Escritos en inglés o español	Duplicados de diferentes bases de datos
C4	Artículos relacionados a propósitos del uso de la planificación estratégica en la gestión administrativa	Estudios publicados en otras áreas de estudio

Posterior a la fase de aplicación de criterios de selección se ordenan los documentos en función a su relevancia analizando: palabras clave, título y resumen; luego se revisa si la introducción y conclusiones aportan a responder las preguntas planteadas; y finalmente se verifican las referencias[19]. En la figura 5 se muestra el diagrama de flujo PRISMA en la que se resume las fases de la revisión sistemática.



**Figura 5.** Diagrama de flujo método PRISMA

#### iv) Extracción de datos

Tras los filtros aplicados y la selección de documentos de mayor importancia una vez realizada la revisión sistemática, se vuelve a revisar de manera general todos los documentos para verificar que la selección es la idónea [34]. Del proceso previo se obtuvo 23 artículos y un libro, que aportan de manera trascendental al tema de investigación, la información de los artículos se resume en el anexo 1. La información final proveniente de los artículos extraídos responde los RQs y están plasmados en la sección de antecedentes investigativos y fundamentación teórico.

### **2.2.2. Población y muestra**

#### **Población**

Para el estudio se consideró el personal involucrado en las actividades de gestión, fabricación y comercialización de los productos de acabados de interiores que ofrece la empresa, estando la población conformada por un total de doce miembros divididos de esta manera: dos personas encargadas de la dirección y gerencia, una secretaria, una contadora, un vendedor, dos personas encargadas de la planificación y diseño de obras, una persona en marketing digital, dos personas en la parte de manufactura de los productos y dos personas destinadas a la instalación de los productos.

#### **Muestra**

Al contar con una población reducida en número, se determinó viable realizar el estudio en la población, por lo que no fue necesario determinar la muestra de estudio.

### **2.2.3. Recolección de información**

Se realizó a través de la aplicación de técnicas y herramientas para la adquisición de información en función de los objetivos planteados en el proyecto y cada una de sus actividades de la siguiente manera:

- Se depuró la información y sintetizó en base a la metodología de revisión sistemática de la literatura PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analysis), generando aporte bibliográfico a la investigación sin sesgo y de manera transparente.
- Se aplicó la técnica de observación directa de los procesos y el método descriptivo de análisis de datos recopilando y analizando información de los registros de datos de la empresa y ficha de información, con el objetivo de identificar los procesos y actividades para la elaboración de acabados de interiores, en cumplimiento del primer objetivo del proyecto.
- Para determinar los factores involucrados con el estado del ambiente laboral se utilizó las técnicas de entrevista, encuesta y observación, apoyadas de las

herramientas de guía de entrevista y encuesta estructurada en función del primer objetivo.

- Se determinó la misión y visión de la empresa y los objetivos estratégicos (actividades que forma parte del segundo objetivo del proyecto) mediante la utilización del método descriptivo y el modelo analítico para la formulación estratégica a través de reuniones con el equipo de trabajo.
- Para analizar los factores externos y realizar el diagnóstico externo de la empresa se utilizó las herramientas de matriz de oportunidades y amenazas, matriz de las fuerzas competitivas sectoriales, matriz de evaluación de factores externos; así también el método de investigación bibliográfica.
- Se hizo uso de los instrumentos de encuesta estructurada, matriz de debilidades y fortalezas y matriz de evaluación de factores internos para el diagnóstico interno mediante el método descriptivo de análisis de datos y la observación directa con la finalidad de analizar los factores internos de la empresa en cumplimiento del segundo objetivo del proyecto.
- Para elaborar el análisis estratégico, en cumplimiento del segundo objetivo del proyecto, se utilizó el método descriptivo y el modelo analítico para la formulación estratégica a través del instrumento de matriz FODA, guía de entrevista y matriz de objetivos.
- Se utilizó el método descriptivo mediante la aplicación de la herramienta “Brainstorming” para formular las estrategias generales, en función del tercer objetivo del proyecto de investigación.
- Para elaborar el mapa estratégico de la organización se aplicó el método descriptivo y la observación a través de la herramienta de mapa estratégico, como parte del tercer objetivo del proyecto.
- Finalmente se utilizó el instrumento de matriz de plan operativo para determinar los indicadores y planes operativos relacionados con cada objetivo de la empresa; y se realizó el “Balanced Scorecard” para integrar los indicadores y su seguimiento



a la empresa, ambos mediante el método descriptivo en cumplimiento del tercer objetivo específico del proyecto.

#### **2.2.4. Procesamiento y análisis de datos**

Los datos obtenidos en la recopilación de información se procesaron de la siguiente manera:

- Software Microsoft Word: Utilizado en la elaboración de informes y documentación de los datos recopilados de forma estructurada.
- Software Microsoft Excel: Utilizado para la generación de formatos de datos y cálculo de parámetros presentes en las actividades.

Para el análisis y verificación de datos el procedimiento es el siguiente:

- Tabulación y clasificación de información recopilada.
- Análisis de parámetros de trabajo.
- Identificación de problemas interno y externos.
- Reconocimiento de oportunidades de mejora.
- Presentación de informes de resultados, descripción de conclusiones del estudio y recomendaciones para la mejora.

## **CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Análisis y discusión de resultados**

#### **Información inicial de la empresa**


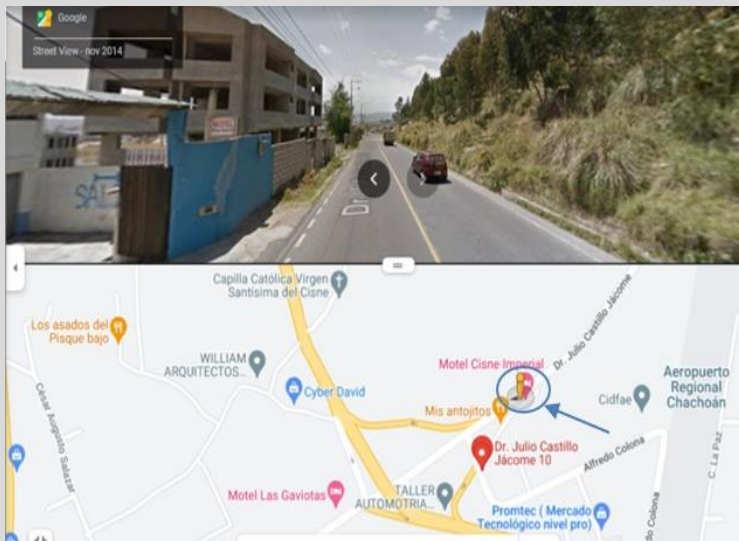
##### **Reseña histórica**

“Hogar 21” es una empresa de origen ambateño dedicada a la remodelación y construcción de instalaciones, incluyendo la fabricación de muebles y acabados de interiores. La empresa está ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua y cuenta con dos instalaciones físicas. La primera, la fábrica de muebles y acabados de interiores, ubicada en el sector de Yacupamba, en donde se realiza el proceso de manufactura de los tableros de melamina hasta convertirlos en muebles y acabados para el hogar; mientras que la segunda se encuentra ubicada en el sector de Ficoa en la avenida Rodrigo Pachano, entre Montalvo y Delicia, edificio Plaza Ficoa 180101, donde funcionan las oficinas para: comercialización de productos, manejo administrativo y marketing de productos.

La empresa tiene cuatro años de antigüedad y es administrada por su propietario el arquitecto Oscar Sánchez, con Ruc: 1803857158001, cuenta con alrededor de 23 colaboradores entre trabajadores permanentes y ocasionales que intervienen en los procesos para ofertar una completa gama de productos y servicios, de los cuales únicamente 12 intervienen en el proceso de manufactura para la fabricación de muebles para interiores.

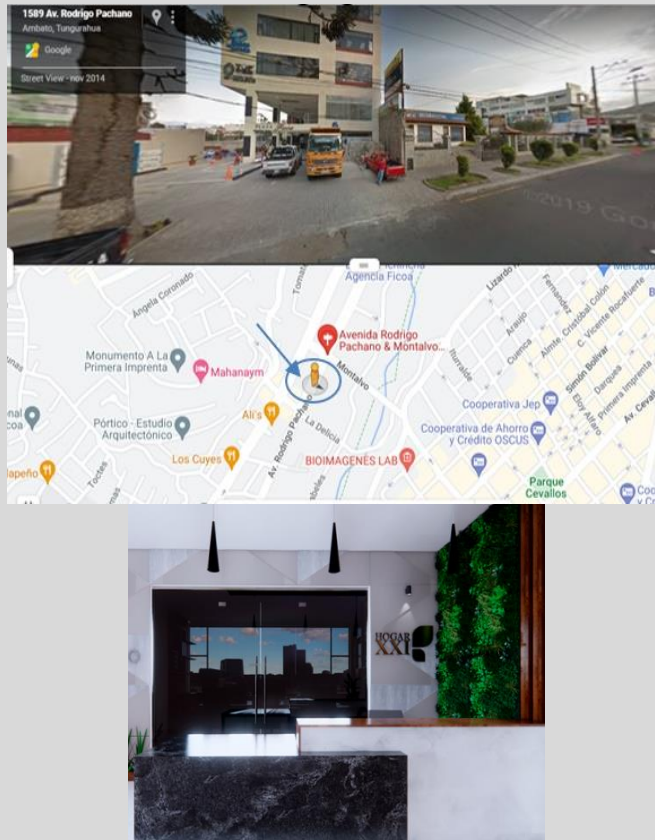
Los periodos de pandemia por Covid-19 y paralizaciones nacionales han sido retos muy demandantes para la empresa, generando conflictos administrativos, disminución en ventas e inestabilidad comercial. Sin embargo, la empresa ha visto una ventajosa oportunidad en la promoción de sus productos vía canales digitales, por lo que en la actualidad el 70% de sus ventas son gestionadas por redes sociales y canales virtuales, situación que le permite un mayor alcance de público a menor costo en contraste con la manera tradicional.

**Tabla 8.** Resumen de datos de la empresa

Resumen de datos informativos de la empresa Hogar 21	
	
<p><b>Figura 6.</b> Logotipo de la empresa</p>	
<b>Razón social</b>	Sánchez López Oscar Fabricio
<b>Nombre de la empresa</b>	Hogar 21
<b>Teléfono</b>	0990974765
<b>Página web</b>	<a href="https://www.hogar21ecuador.com/">https://www.hogar21ecuador.com/</a>
<b>Redes sociales</b>	Facebook: Hogar21Ecuador Instagram: hogar21ec TikTok: hogar21.ec Youtube: Hogar 21   Remodelaciones
<b>Provincia</b>	Tungurahua
<b>Cantón</b>	Ambato
<p><b>Ubicación geográfica planta manufacturera</b></p>	
	
<p><b>Figura 7.</b> Ubicación planta manufacturera</p>	
<b>Parroquia</b>	Izamba
<b>Dirección</b>	Dr. Julio Castillo Jácome y Alfredo Colona

## Resumen de datos informativos de la empresa Hogar 21

### Ubicación geográfica oficina



**Figura 8.** Ubicación oficina

<b>Parroquia</b>	Ficoa
<b>Dirección</b>	Av. Rodrigo Pachano, entre Montalvo y Delicia, Edificio Plaza Ficoa 180101

### Misión actual de la empresa

Somos una empresa especializada en remodelación de espacios y acabados de construcción para interiores y exteriores. Nuestros proyectos se caracterizan por la personalización con la cual son creados, en base a las necesidades y gustos del cliente.

### Visión actual de la empresa

Ser el mayor impacto en la industria de la construcción, por medio de la educación sobre las normas, los procesos de construcción de calidad y la experiencia al público.

## Objetivos estratégicos actuales de la empresa

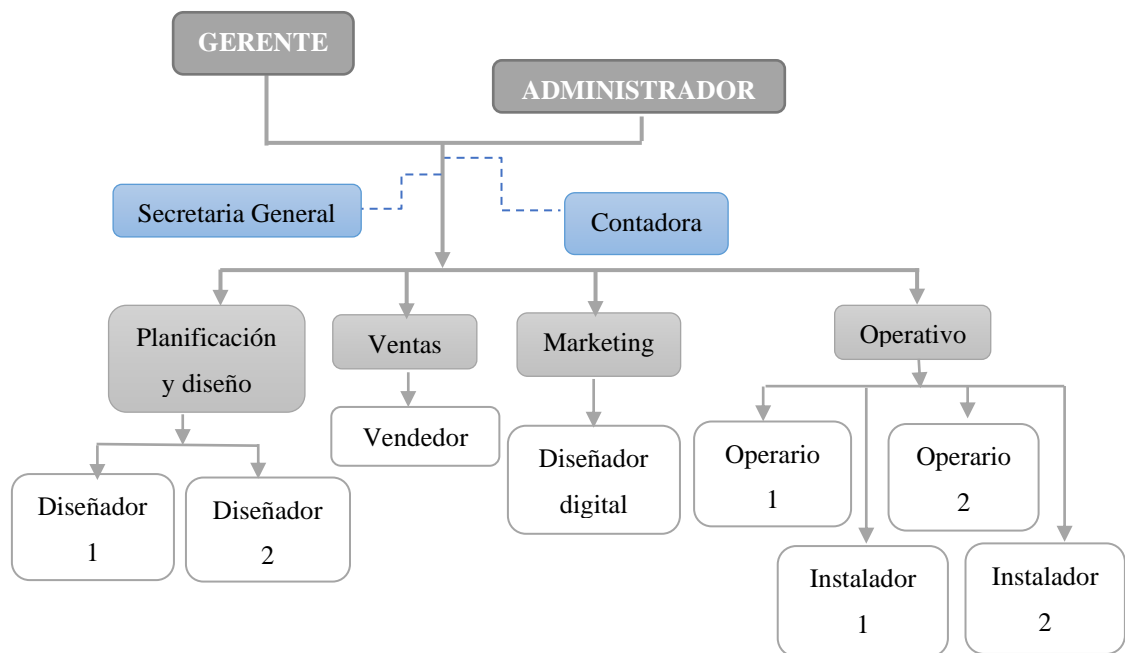
No dispone de objetivos estratégicos ni destina suficientes recursos para la gestión estratégica.

## Ubicación de la empresa

Los datos de localización de la empresa se muestran en la tabla 8, en la que se muestra tanto la ubicación de la planta como de las oficinas de atención al público.

## Estructura organizacional

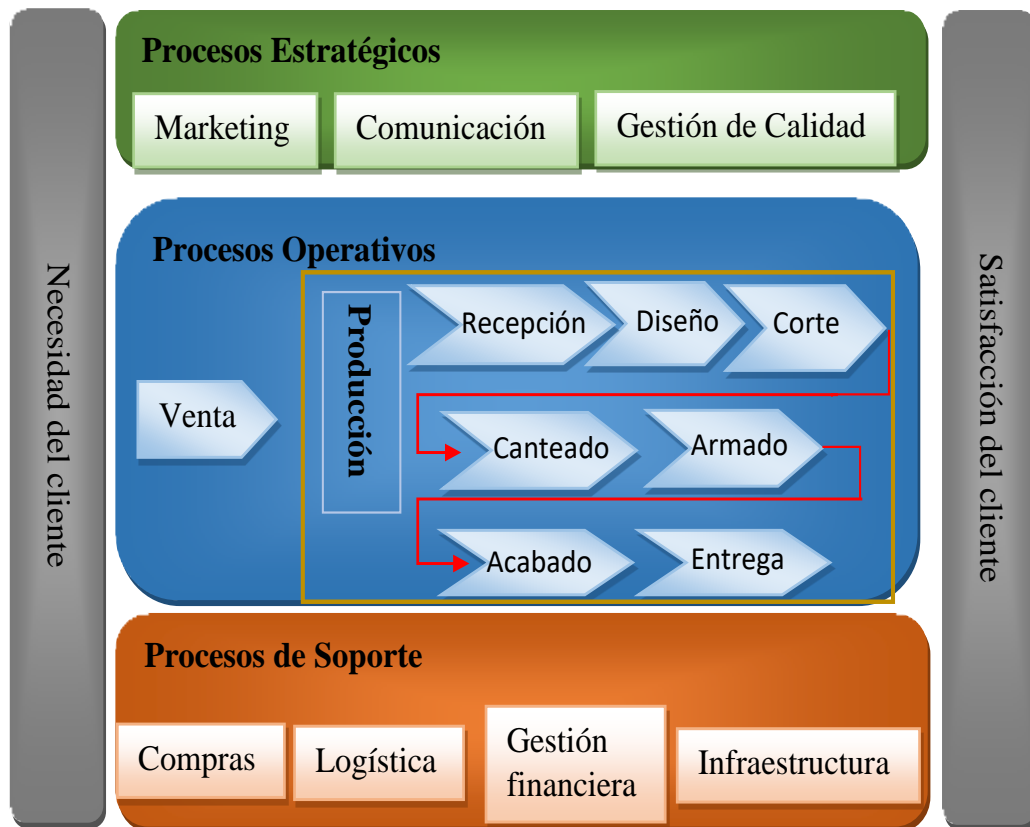
En la figura 9 se presenta el organigrama de la empresa.



**Figura 9.** Organigrama actual de la empresa

## Mapa de procesos

En la figura 10 se muestran los procesos: estratégicos, operativos y de apoyo con los que cuenta actualmente la empresa a través de la elaboración de su mapa estratégico.






**Figura 10.** Mapa de procesos empresa

### Productos elaborados

La empresa comercializa una gama de productos en acabados para interiores, la mayor parte de los productos son mobiliarios bajo pedido, sin embargo, también se fabrican muebles con medidas estándar para su exhibición y venta al público en general. Los colores y texturas disponibles del mobiliario van en función del proveedor presentando una gama de tonos maderados, metalizados, porosos y modernos. En la tabla 9 se muestra los productos que oferta la empresa.

**Tabla 9.** Productos ofertados

<b>PRODUCTOS PARA ACABADOS DE INTERIORES</b>		
<b>Producto</b>	<b>Gráfico</b>	<b>Descripción</b>
Closets		Mobiliario utilizado en dormitorios para almacenar prendas de vestir, se fabrican bajo pedido y en medidas estandarizadas. Predominan los diseños maderados
Muebles de oficina		Escritorio, anaqueles y similares utilizados en oficina con medidas definidas por el comprador o estándar
Muebles de cocina		Muebles altos y bajos para cocinas, en su mayoría integran vidrio en su diseño. Se tiene medidas estándar y también se fabrica bajo pedido
Repisas		Muebles adicionales para espacios específicos, en su mayoría se fabrican con residuos de los tableros melánicos
Mobiliario adicional		Mobiliario con diseño específico, pueden ser bajo pedido o innovaciones de la empresa según tendencias

### **3.1.1. Descripción del proceso de fabricación de muebles para interiores**

En base a la estructura del mapa de procesos identificados en la empresa, el proceso operativo para la manufactura de muebles para interiores está conformado por siete etapas que se describen en la tabla 10.

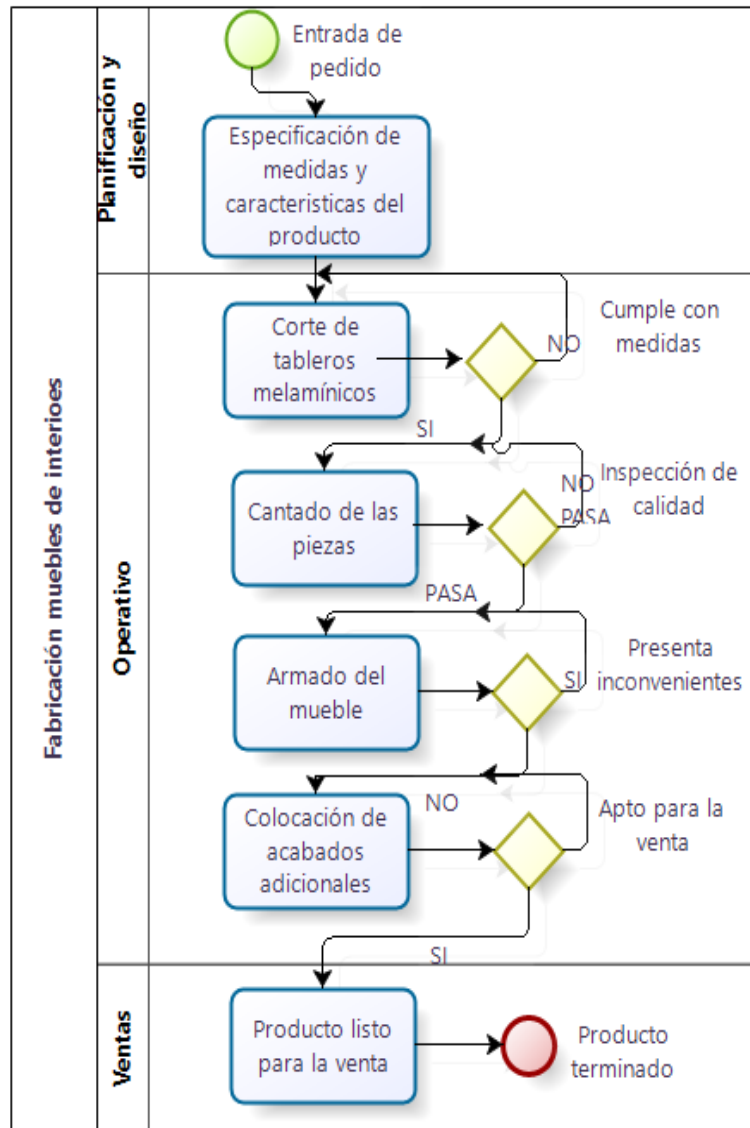
**Tabla 10.** Proceso de fabricación de muebles para interiores

<b>PROCESOS MANUFACTURERO DE MUEBLES PARA INTERIORES</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
Recepción	Se receipta el pedido del cliente; se identifican características, diseño requerido, medidas del producto a fabricar y se genera la orden
Diseño	Se definen las características del producto, se generan planos de construcción y de diseño. Se gestiona el material necesario para la producción del mueble
Corte	Con los tableros de melamina dispuestos para la fabricación del mueble se procede a cortar en la máquina cortadora, en función a los trazos de las piezas necesarias para el mueble
Canteado	En la máquina canteadora se procede a recubrir los bordes de las piezas del tablero, mejorando la apariencia de las piezas y aportando protección frente a golpes y humedad
Armado	Se junta, en base a los planos del diseño del mueble, todas las piezas generadas y se las atornilla o monta dependiendo del mueble. Se obtiene un solo mueble
Acabado	Al mueble generado se le da toques de diseño final, se le agrega agarraderas, se realiza perforaciones, se tiñe partes predeterminadas o se aplica recubrimiento de laca. Todo dependerá el tipo de mueble requerido
Entrega	Se tiene el mueble listo para la instalación en la propiedad del cliente o se lo lleva a exhibición en las oficinas de la empresa

### **Flujograma de la elaboración de los muebles para interiores**

Para mayor detalle del proceso de fabricación del mueble para interiores, en la misma línea con el proceso productivo y el mapa de procesos, en la figura 11 se muestra el flujograma de la fabricación del mueble, en el cual se muestra cada una de las etapas y las decisiones que se toman durante los procesos.





**Figura 11.** Flujograma de muebles para interiores

### **Caracterización de proceso de manufactura de muebles para interiores**

Mediante la tabla de caracterización ilustrada en la tabla 11 se indica a detalle las entradas, proveedores, responsables, salidas y clientes de las actividades que generan valor al producto manufacturado.

**Tabla 11.** Caracterización del proceso productivo

<b>MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO</b>					
<b>Nombre del proceso:</b> Producción			<b>Responsable:</b>		
<b>Objetivo del proceso:</b> Obtener un mueble para interiores que cumpla con la necesidad del cliente			<b>Alcance:</b> El proceso productivo inicia en la generación del pedido en base a una necesidad y termina en la obtención del mueble acabado.		
<b>Entrada</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
Pedido del cliente	Ventas	Especificaciones técnicas del pedido	Diseñador 1	Detalle técnico del mueble	Planificación y diseño
Especificaciones técnicas del mueble	Planificación y diseño	Orden de trabajo	Operador 1	Requerimientos de materiales	Operativo
Tablero de melamina	Operativo	Trazado de medidas	Operador 1	Tablero con medidas	Operativo
Tablero con medidas	Operativo	Cortado	Operador 1	Piezas de melamina	Operativo
Piezas de melamina	Operativo	Canteado	Operador 2	Piezas de melamina canteadas	Operativo
Piezas de melamina canteadas	Operativo	Ensamblaje del mueble	Operador 2	Mueble armado	Operativo
Mueble armado	Operativo	Colocación de acabados	Operador 2	Mueble listo para la venta	Operativo
Mueble listo para la venta	Operativo	Instalación de mueble	Instalador 1 y 2	Mueble instalado	Operativo

### 3.1.2. Análisis estratégico actual de la empresa

Para el análisis de la situación actual se hace uso de la herramienta de análisis de problemas Ishikawa, ya que se quiere determinar la problemática y sus causas de manera sistemática. Por lo que, esta herramienta a través de sus cinco secciones: mano de obra, materiales, métodos, maquinaria y medio ambiente; permite sustentar de manera estructurada los principales ámbitos que interfieren en el correcto desempeño de un negocio.

Para extraer la información necesaria para elaborar el análisis, se aplica una entrevista al director de la organización (anexo 2), esto sumado a la observación directa del investigador en múltiples visitas de campo realizadas en ambas instalaciones de la empresa; permitió tener información necesaria que se plasma en el análisis de problemas Ishikawa de la figura 12.

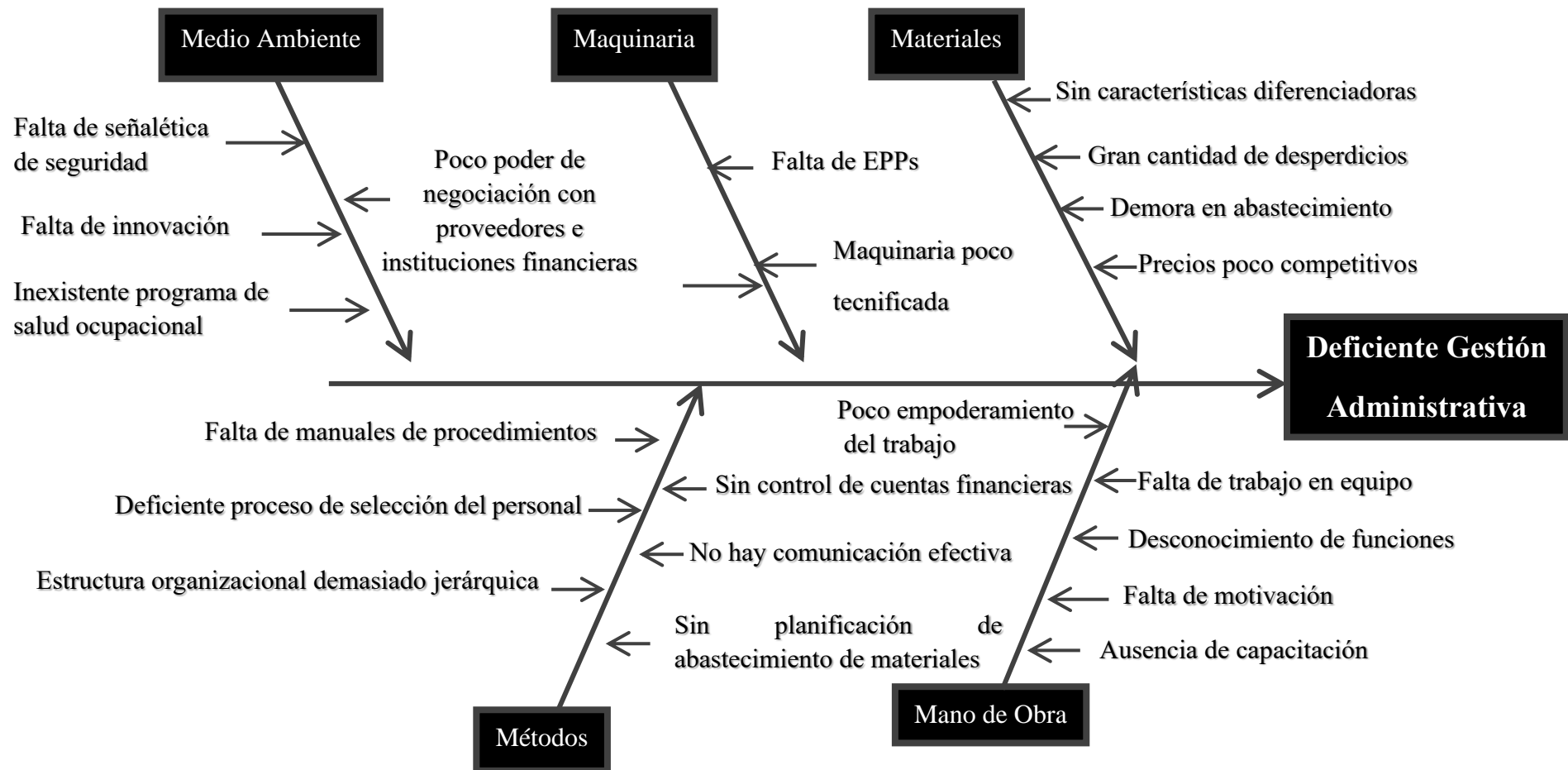


Figura 12. Diagrama de Ishikawa para análisis estratégico inicial

## **Diagnóstico de las causas**

En base a cada uno de los aspectos de las 5M del diagrama de Ishikawa realizado en la figura 12, se diagnostica el origen de cada causa que ocasiona una deficiente gestión administrativa.

### **- Mano de obra**

Analiza el nivel de satisfacción laboral del personal involucrado en el proceso productivo que incide en la inadecuada gestión administrativa en la institución.

*Falta de trabajo en equipo:* Las actividades están enfocadas de manera individual, no se distingue una fuerte unión del equipo ni compañerismo cuando surgen inconvenientes.

*Desconocimiento de funciones:* El personal no conoce de manera exacta las funciones que deben realizar y se encuentra a la espera de órdenes de superiores, en su mayoría realizando actividades monótonas.

*Falta de motivación:* El personal no tiene proyección de carrera laboral, debido a que la empresa no cuenta con un programa de ascenso, haciendo difícil que el personal aspire a crecer dentro de la empresa.

*Ausencia de capacitación:* No se brindan programas de capacitación ni formación a los colaboradores, lo que limita el desarrollo de sus capacidades y el aporte para la empresa.

*Poco empoderamiento del trabajo:* Los trabajadores tienen muy poco dominio y poder de decisión sobre su puesto de trabajo, reciben órdenes y las realizan sin mayor aporte de sus capacidades individuales.

### **- Materiales**

Todo accesorio, material o instrumento que interviene durante el proceso de manufactura.

*Sin características diferenciadoras:* Los materiales utilizados están al mismo nivel que el promedio de la competencia, no cuentan con características que otorguen una ventaja sobre el resto de los productos en el mercado.

*Gran cantidad de desperdicios generados:* La producción genera gran cantidad de desperdicios que no son utilizados de manera apropiada y en su mayoría son desechados.

*Demora en abastecimiento:* El abastecimiento de tableros de melamina, *así como* algunos insumos ferreteros no cumplen con el tiempo requerido para su llegada a las instalaciones, retrasando la producción y la entrega del producto.

*Precios poco competitivos:* Los precios a los que adquieren sus materiales no son favorables para la generación de una ventaja competitiva, no cuentan con convenios de abastecimiento con descuentos o promociones.

#### - **Maquinaria**

El equipo técnico o tecnológico que es requerido para la realización de los procesos productivos y el cumplimiento de la orden de producción.

*Falta de EPPs:* No se brinda la protección necesaria para los colaboradores a través del abastecimiento y uso de los equipos de protección personal.

*Maquinaria poco tecnificada:* La maquinaria con la que cuenta la empresa cubre únicamente los procesos básicos, requiriendo de traslados y ajustes manuales que retardan las actividades y generan mayor esfuerzo físico hacia el personal.

#### - **Métodos**

Es el modo en el que se realizan los procesos, la interacción entre los recursos y los sistemas que intervienen en la ejecución de los procesos.

*Sin planificación de abastecimiento de materiales:* No se tiene un plan para el abastecimiento de todos los materiales requeridos para la manufactura lo que ocasiona descontrol en las cuentas y retraso en la entrega de pedidos.

*No hay comunicación efectiva:* Los mensajes entre colaboradores no son transmitidos con eficiencia, las indicaciones no son ejecutadas como son requeridas y no se solucionan los problemas de manera óptima.

*Sin control de cuentas financieras:* No se lleva un adecuado registro contable, por lo que los precios de venta no son los óptimos para el beneficio de la empresa.

*Falta de manuales de procedimientos:* No se tienen registros ni instructivos para la adecuada ejecución de las actividades dentro de la cadena productiva.

*Deficiente proceso de selección del personal:* Los procesos para la selección del personal no se fundamentan en una base técnica-científica que permita el correcto posicionamiento del personal en función a sus aptitudes y la adecuada ejecución de los procedimientos.

*Estructura organizacional demasiado jerárquica:* La estructura organizacional es demasiado vertical, ocasionando que los mandos sean muy remarcados, no exista libertad para la ejecución de actividades y no se de apertura a la innovación.

## - **Medio Ambiente**

Es la interacción de todos los recursos que están presentes en el medio donde se realizan las actividades y afectan el desarrollo de estas.

*Poco poder de negociación con proveedores e instituciones financieras:* Debido al corto tiempo de funcionamiento de la empresa, el poco historial financiero y el volumen de sus ventas no tiene capacidad de acceder a financiamiento fácilmente ni otorgamiento de facilidades de pago con sus proveedores.

*Falta de señalética de seguridad:* La zona de trabajo no tiene la señalética necesaria para la correcta manipulación de materiales, prevención de accidentes y óptimo traslado de recursos.

*Falta de innovación:* El ambiente no es el propicio para el desarrollo de ideas ni liderazgo en el equipo de trabajo, por lo que no se da un espacio para el desarrollo de nuevos proyectos.

*Inexistente programa de salud ocupacional:* No se tiene un plan para el cuidado de la salud, atención de accidentes, ni prevención de afecciones. El personal está expuesto a diferentes riesgos por las actividades laborales que desempeñan.

### **Evaluación de la declaración de la misión actual**

La declaración de la misión es uno de los pasos de partida para la planificación estratégica, ya que contiene la base de las estrategias, prioridades organizacionales, asignación de trabajo y planes gerenciales. Según Fred R. David una declaración de misión debe contener nueve características y nueve componentes para que sea efectiva[42], por lo que en la tabla 12 se evalúa la misión actual de la empresa con base en estas características y componentes.

**Tabla 12.** Evaluación de la misión actual de la empresa

<b>Misión actual:</b> “Somos una empresa especializada en remodelación de espacios y acabados de construcción para interiores y exteriores. Nuestros proyectos se caracterizan por la personalización con la cual son creados, en base a las necesidades y gustos del cliente”			
<b>Componentes</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Características</b>	<b>Cumplimiento</b>
Clientes	No	Amplio alcance	No
Productos o servicios	Si	Extensión menor a 250 palabras	Si
Mercados	No	Inspiradora	No
Tecnología	No	Identifica la utilidad de los productos	No
Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No	Revela la responsabilidad social de la empresa	No
Filosofía	No	Perdurable	Si
Autoconcepto	Si	Conciliatoria	No
Preocupación por imagen pública	No	Toma en cuenta nueve componentes	No
Preocupación por empleados	No	Revela la responsabilidad ambiental	No

**Análisis:** La actual misión de la empresa únicamente cumple con el 22% de los componentes y características de una misión efectiva, por lo que es necesario reestructurar la misión e involucrar los componentes y características utilizados para la presente evaluación.

### **3.1.3. Auditoría externa de la empresa**

La auditoría externa es un análisis explícito y fundamental en la administración estratégica ya que a través de esta se indaga y evalúa información económica; social, cultural, demográfica, ambiental; política, gubernamental, legal; tecnológica y competitiva para poder identificar las fuerzas externas clave y a su vez plantear estrategias eficaces que aprovechen las oportunidades identificadas y disminuyan el riesgo de las amenazas de la industria[42].

La auditoría externa o análisis del entorno o análisis industrial inicia por recopilar información relevante en cuanto a la competencia del sector y datos sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Seguido de la recopilación se identifican las oportunidades y amenazas de mayor importancia y se las plasma a través de la matriz de oportunidades y amenazas en el entorno nacional y local.

#### **Matriz oportunidades y amenazas del entorno nacional y local**

En la tabla 13 se indica los aspectos clave recopilados del entorno nacional y local divididos en función de cinco categorías a analizar: económica; social, cultural, demográfica, ambiental; política, gubernamental, legal; tecnológica y competitiva.



**Tabla 13.** Matriz de oportunidades y amenazas del entorno nacional y local

Fuerzas	Oportunidad	Amenaza
Económicas	<p>El fortalecimiento del dólar beneficia las importaciones (principalmente provenientes de China) e impide que Ecuador tenga elevado nivel inflacionario[46]</p> <p>En septiembre de 2022, la inflación del Ecuador fue de 4.12%, una de las más bajas en América Latina y Estados Unidos, sector con inflación de 12.34% en promedio[47]</p> <p>El excedente del ingreso familiar mensual en comparación con la canasta básica es de \$36.82, situación favorable que no se veía hace 10 años en Ecuador[48]</p> <p>La cartera de crédito hasta septiembre de 2022 aumento en un 17,3% en comparación con 2021, indicando inyección de liquidez a la economía ecuatoriana[49]</p> <p>Los créditos pymes han aumentado un 19.1% el primer semestre de 2022 comparado con el mismo periodo en 2021, fomentando la generación de empleo al ser las pymes el motor del desarrollo económico[50]</p> <p>Las provincias de mayor consumo intermedio de muebles son: Pichincha (32.05%), Azuay (25.88%) y Guayas (14.79%)[51]</p> <p>La fabricación de muebles en Tungurahua solo representa el 2.45% de la producción nacional[51]</p>	<p>La inflación mundial dificulta la producción manufacturera, las importaciones y exportaciones, al elevarse el precio internacional de los commodities[52]</p> <p>La devaluación del euro y monedas de países latinoamericanos frente al dólar genera encarecimiento de exportaciones y reducción de remesas europeas en Ecuador[46]</p> <p>Los muebles y artículos para el hogar tienen un encarecimiento constante, variando 5.64% en el IPC (Índice de precios al consumidor); lo que dificulta su adquisición [53]</p> <p>La tasa de empleo viene cayendo en promedio 0.8 puntos anuales desde 2018 hasta 2022[54]</p> <p>El sector manufacturero y de la construcción no se han desarrollado en Ecuador, al estancarse en el 10.2% y el 5.9% de la generación del empleo para 2021[54]</p> <p>Los niveles de pobreza por ingresos empeoró a partir de la pandemia, para junio del 2022 fueron del 25%, mostrando incapacidad de recuperación[54]</p> <p>La inflación acumulada en Ecuador a septiembre de 2022 fue de 3,46%, la mayor desde 2013[47]</p> <p>Las exportaciones de bienes y servicios para el segundo trimestre de 2022 en comparación con 2021 disminuyeron en 0,1% [52]</p>
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	<p>La esperanza de vida al nacer en Ecuador ha venido en incremento, siendo de 77 años para el 2020, lo que lo ubica por encima de la región América Latina y el Caribe (76 años) y cerca del nivel de los países de la Unión Europea[55]</p> <p>La población activa (entre 15 y 64 años) en Ecuador es del 65%[56]</p> <p>Para 2021 la población urbana en Ecuador represento el 64%, lo que supondría una mayor demanda de muebles verticales para aprovechamiento de espacios reducidos[57]</p> <p>La cultura ambientalista en Ecuador viene aumentando desde el 2013; en el 2019 el consumo de energías renovables fue del 17.73% del total del consumo energético final[58]</p> <p>La tasa de alfabetización de la población adulta ecuatoriana fue del 94% en el 2021, manteniéndose por encima del promedio mundial (87%) y al mismo nivel de la región[59]</p>	<p>Ecuador tuvo un crecimiento poblacional negativo del 1.4% en el 2021. La contracción de la población puede significar una situación alarmante ya que tiende a causar el colapso del mercado[56],[54]</p> <p>El ingreso per cápita del Ecuador en 2021 fue de \$5934.9, ubicándose en la sección de ingresos medios bajos y muy por debajo de América Latina y el Caribe (\$8340.4)[60]</p> <p>El comportamiento financiero de los ecuatorianos es deficiente ya que el 62% de la población no ahorra y el 53% cubre con préstamos sus gastos[61]</p>
Políticas, gubernamentales y legales	<p>La implementación de Sociedades por Acciones Simplificadas (“SAS”) a partir del 2020 en Ecuador permite constituir empresas de manera simplificada, flexible y económica[62]</p> <p>La constitución de empresas con el régimen SAS ha tenido gran acogida, representando a noviembre del 2022 el 56.28% del total de empresas[63]</p>	<p>El actual conflicto bélico Rusia-Ucrania causa problemas logísticos de ausencia de contenedores y escasez de insumos que encarece la producción de bienes y dificulta el intercambio de productos[52]</p> <p>Las mayores importaciones del Ecuador del período 2017- 2021 provinieron de China (26%), Estados Unidos (25%) y Colombia (9%)[47]</p> <p>Ecuador se encuentra entre los peores países para hacer negocios según el índice de facilidades para hacer negocios (puntaje de 129/190) a causa de su reglamentación desfavorable[64]</p> <p>El paro nacional ecuatoriano de junio del 2022 provocó pérdidas económicas e inestabilidad en los sectores al afectar los procesos productivos y de comercialización[52]</p> <p>La inversión extranjera directa es baja (1.1% del PIB en 2020) como respuesta a las restrictivas políticas nacionales[65]</p> <p>El gasto público en Ecuador para educación en el 2020 fue del 11.5%, muy por debajo de la región (15.9%) y del promedio mundial (14.1%)[66]</p> <p>En Ecuador la política de Estado es demasiado general y tiende a obstaculizar a las pymes[67]</p>

Fuerzas	Oportunidad	Amenaza
Tecnológicas	<p>Se evidencia una creciente tasa de población que usa internet en Ecuador, siendo del 65% en 2020[68]</p> <p>La tasa de acceso a electricidad para 2021 fue del 98.8% de la población ecuatoriana[69]</p> <p>El comercio electrónico en todo el mundo experimentó un crecimiento histórico desde el inicio de la pandemia, en Ecuador creció en 400%[70]</p> <p>El comercio electrónico en Ecuador cerró con \$3.200 millones de ventas en el 2021, se estima cerrar el 2022 con \$4.000 millones[70]</p> <p>La constitución de compañías mediante medios electrónico para el tercer trimestre del 2022 es 3277, muy superior a las 1678 compañías constituidas de manera tradicional[63]</p> <p>Las compras por medios electrónicos en Ecuador mayoritariamente se realizan en smartphones (74%) y se pagan con tarjeta de crédito (33%)[71]</p>	<p>Aún el 37% de la población a nivel mundial (2.900 millones de personas) nunca ha usado internet[72]</p> <p>Se tiene un decaimiento en el porcentaje de población rural ecuatoriana con acceso a electricidad, siendo para el 2020 del 97.4%[69]</p> <p>Únicamente el 4% de las exportaciones de productos manufacturados para el 2020 en Ecuador fueron productos de alta tecnología, muy por debajo de la media de la región (15%) y del mundo (22%)[73]</p>
Competitivas	<p>Los grandes aumentos en las tarifas de fletes para transportar contenedores aumentara el precios en un 10% de los muebles importados, generando mayor mercado para la producción local[74]</p> <p>El 63.7% de empresas en Ecuador son microempresas debido a sus ingresos menores a \$100000 o contar con menos de 10 trabajadores[75]</p> <p>Dirigir esfuerzos más allá de la captación en ventas en línea, enfocados en fidelización y gestión de clientes maximizara el valor de los productos [71]</p> <p>El grupo de compradores por medios electrónicos en Ecuador de mayor participación (40%) son los adultos entre 25 y 54 años de edad[71]</p> <p>La utilización de las redes sociales continúa creciendo, para inicios de 2022 el uso de las principales redes sociales fue: Facebook (71%), Youtube (65%) e Instagram (34%)[76]</p> <p>La fabricación de muebles contribuyó con el 0,4%, al Valor Agregado Bruto (VAB) en 2019, ubicándola en el puesto 24 de 41 industrias en Ecuador[77]</p>	<p>La apreciación del dólar genera pérdida de competitividad en las exportaciones ecuatorianas comparadas con países de la región que poseen diferente moneda[46]</p> <p>Más de la mitad de la producción mundial de muebles se encuentra concentrada en la región Asia-Pacífico, donde China produce más del 70% de la producción regional[77]</p> <p>La provincia de Tungurahua registra 733 números de RUC activos en la industria de muebles (5,3% del total en Ecuador), el 87,7% de ellas ubicadas en Ambato y Pelileo[77]</p> <p>Entre las empresas más representativas, según su nivel de patrimonio declarado en 2021, dedicadas a la manufactura y venta de muebles para interiores en la provincia de Tungurahua se encuentran: Maderas y Arquitecturas Madearq S.A., Movihouse Mobiliarios y Acabados CIA.LTDA., AmbatoI CIA. LTDA, Madervas S.A., Instruequipos CIA. LTDA., Injaulas S.A. y Maderalt CIA. LTDA en dicho orden[78]</p>

## Matriz de perfil competitivo MPC

Mediante la matriz MPC que se indica en la tabla 14, se compara de manera directa la competencia inmediata de la empresa en la provincia de Tungurahua. Se analizan cuatro empresas las cuales también serán consideradas posteriormente en otras matrices.

**Tabla 14.** Matriz de Información del sector y competencia directa[79],[80]

Información	Ventas	Exportaciones	Empleo	# Empresas
Tungurahua	\$6036000 anuales	\$240000 anuales	525 plazas promedio	314
Empresa	Ubicación	Productos	Ventas	Ocupación del mercado
Maderas y Arquitecturas Madearq S.A.	Ambato	Puertas, ventanas, marcos, bisagras, cerraduras, escaleras, barandales, muebles de cocina y tableros para pisos.	\$1727113.81	28.61%
Movihouse Mobiliarios y Acabados CIA.LTDA.	Ambato	Muebles de cocina, closet, muebles de baño, puertas y decoración.	\$1557334.19	25.80%
Madervas S.A.	Ambato	Tableros de madera, muebles, molduras y arquitectura de interiores.	\$1275177.83	21.13%
Maderalt CIA. LTDA (Masisa)	Ambato	Tableros aglomerados de madera, MDF, muebles de cocina, closet, servicio de corte de tableros y diseños.	-----	-----

En la matriz MPC tenemos en cuenta ocho factores, entre internos y externos, que permiten comparar la situación actual de la empresa “Hogar21” frente a las cuatro empresas mencionadas, que son su competencia directa. Para diferenciar de manera cuantificable los factores entre empresas se designa una ponderación en la que la suma total debe ser igual a uno; en la matriz de enfrentamiento o de priorización se ponderan bajo estos parámetros cada uno de los factores. Para simplificar el manejo de los

factores se realiza una matriz de denominación en la que se asigna un número romano a cada factor crítico de éxito que se muestra en la tabla 15.

**Tabla 15.** Denominación de factores críticos para MPC

Factores críticos de éxito	Denominación
Atención al cliente	I
Calidad del producto	II
Competitividad en precio	III
Diversificación de productos	IV
Expansión global	V
Participación en el mercado	VI
Posición financiera	VII
Publicidad	VIII

### Matriz de enfrentamiento

Se toma como referencia el modelo de matriz de enfrentamiento propuesto por Fred David[42], con el fin de que cada factor crítico para el éxito tenga su ponderación definida en base a su importancia subjetiva en la que a través de la matriz de enfrentamiento mostrada en la tabla 16 se colocan valores de 1 o 0 en la que 1 es prioritario y 0 irrelevante. Al final se realiza un conteo y se estandariza su peso en relación con 1.

**Tabla 16.** Matriz de enfrentamiento para factores MPC

Factor	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	Conteo	Peso
I		1	0	1	1	1	0	0	4	0.14
II	0		0	1	1	1	0	0	3	0.11
III	1	1		1	1	1	0	0	5	0.18
IV	0	0	0		1	0	0	0	1	0.04
V	0	0	0	0		0	0	1	1	0.04
VI	0	0	0	1	1		0	0	2	0.07
VII	1	1	1	1	1	1		0	6	0.21
VIII	1	1	1	1	0	1	1		6	0.21
<b>Total</b>									<b>28</b>	<b>1.00</b>

Para la calificación en la MPC mostrada en la tabla 17 el investigador designa valores entre 1 y 4 asignados de esta manera: 1 = debilidad relevante, 2 = debilidad irrelevante, 3 = fortaleza irrelevante, 4 = fortaleza relevante. La comparativa se realiza entre “Hogar21” y las cuatro empresas definidas como su competencia directa. La

puntuación final es un valor relativo que determina la fortaleza de cada empresa, a valor más elevado mayor fortaleza relativa.

**Tabla 17.** Matriz de perfil competitivo (MPC)

Empresa		Hogar21		Madedarq		Movihouse		Madervas		Maderalt	
Fact.	Pon.	Cal.	Pun.	Cal.	Pun.	Cal.	Pun.	Cal.	Pun.	Cal.	Pun.
I	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	4	0.56	3	0.42
II	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22
III	0.18	1	0.18	4	0.72	1	0.18	4	0.72	2	0.36
IV	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08
V	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04
VI	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07
VII	0.21	1	0.21	4	0.84	4	0.84	4	0.84	2	0.42
VIII	0.21	1	0.21	1	0.21	3	0.63	3	0.63	2	0.42
<b>Total</b>	1.00	10	<b>1.25</b>	24	<b>2.9</b>	24	<b>2.96</b>	30	<b>3.68</b>	15	<b>2.03</b>

Se obtiene como resultado que “Hogar21” se encuentra notablemente por detrás de sus rivales directos, siendo relativamente inferior en todos los aspectos y principalmente siendo aventajado por sus competidores en precios, diversificación de productos y posición financiera.

#### **Matriz de características de las fuerzas competitivas en el análisis sectorial**

En la tabla 18 se ilustra el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis competitivo a través de la matriz de características de las fuerzas competitivas en el análisis sectorial. Por medio de este análisis se busca determinar la intensidad de la competencia existente en la industria de fabricación de muebles y el grado de atractividad de este mercado.

**Tabla 18.** Matriz de características de las fuerzas competitivas en el análisis sectorial

Fuerza	Rivalidad entre empresas competidoras	Entrada potencial de nuevos competidores	Desarrollo potencial de productos sustitutos	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los consumidores
Oportunidades	<p>La mayor parte de muebles son fabricados con tableros de melamina de la marca Pelikan, dificultando el cambio del producto y estandarizando precios</p> <p>No es un producto perecible por lo que genera una ventaja de no crecimiento potencial de rivalidad</p> <p>No se tiene un considerable número de nuevas empresas que ingresan al mercado en los últimos 4 años</p>	<p>Los grandes requerimientos por capital y tecnología dificultan la entrada de competidores</p> <p>Al estar ubicado en Tungurahua, centro del país, los canales de distribución son adecuados</p>	<p>Reemplazar materiales de construcción y accesorios para vivienda que tradicionalmente eran fabricados en cemento</p> <p>Producir muebles a partir de desperdicios y materiales reciclados.</p> <p>Fabricar muebles desmontables multiusos para diversas áreas</p>	<p>Importación directa de materiales e insumos innovadores</p> <p>Adquisición fácil y económica de materiales reciclados y desperdicios</p>	<p>Generar alianzas estratégicas con constructoras para abastecimiento masivo</p> <p>Ofertar diseños únicos y personalizados que permiten mayor libertad en precios a los consumidores</p>
Amenazas	<p>Las barreras para abandonar el mercado son altas debido a la elevada inversión que se realiza para la adquisición de maquinaria y herramientas</p> <p>La reducción de la construcción en el país disminuye la demanda de muebles, por lo que aumenta la competencia entre la oferta existente</p> <p>La facilidad para importar este tipo de productos y sus precios reducidos del exterior</p> <p>Gran similitud en productos ofrecidos por la competencia</p>	<p>La poca experiencia en la actividad dificulta el posicionamiento y lealtad de clientes</p> <p>Facilidad para acceso a materias primas a pesar de ser manejado por una única empresa "Novopan"</p>	<p>El surgimiento de múltiples muebles producidos por polímeros y materiales plásticos a menor costo</p> <p>Muebles producidos en madera generan gran impacto negativo al medio ambiente</p>	<p>Dependencia de único proveedor de tableros en el país</p> <p>Nula capacidad de negociación con el proveedor por bajo nivel de ventas</p> <p>Desabastecimiento y demoras causados por el actual proveedor</p> <p>Misma capacidad de adquisición de materiales que la competencia</p>	<p>Fácil acceso a información para comparar entre marcas y precios de productos</p> <p>El cliente decide cuando adquirir los muebles y acabados al no ser productos de consumo básico y tener una actual demanda decreciente</p>

## **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

En esta matriz se evalúa y resume información obtenida a partir de la selección de oportunidades y amenazas de la matriz oportunidades y amenazas del entorno nacional y local, y de la matriz de las características de las fuerzas competitivas en el análisis sectorial. Fueron seleccionadas en una primera instancia 15 oportunidades y 11 amenazas, las cuales están redactadas con color rojo en sus respectivas matrices para diferenciarlas y su selección se dio porque son las de mayor influencia en la empresa. Posteriormente se resumió en 10 oportunidades y 10 amenazas tomando en cuenta similitud y relación entre enunciados.

### **Oportunidades**

1. El excedente del ingreso familiar mensual en comparación con la canasta básica es de \$36.82, situación favorable que no se veía hace 10 años en Ecuador[48].
2. Los créditos pymes han aumentado un 19.1% el primer semestre de 2022 comparado con el mismo periodo en 2021, fomentando la generación de empleo al ser las pymes el motor del desarrollo económico[50]
3. Las provincias de mayor consumo intermedio de muebles son: Pichincha (32.05%), Azuay (25.88%) y Guayas (14.79%); la ubicación de la empresa en el centro del país facilita las redes de comercio a estas provincias[51].
4. Para 2021 la población urbana en Ecuador represento el 64%, lo que supondría una mayor demanda de muebles verticales y desmontables multiusos para aprovechamiento de espacios reducidos[57].
5. La cultura ambientalista en Ecuador viene en aumento desde el 2013, el consumo de energías renovables en el 2019 fue del 17.73% del total del consumo energético final; por lo que existe acogida para la adquisición de muebles producidos a partir de desperdicios y materiales reciclados[58].
6. El comercio electrónico en Ecuador cerró con \$3.200 millones de ventas en el 2021, se estima cerrar el 2022 con \$4.000 millones[70].

7. Las compras por medios electrónicos en Ecuador mayoritariamente se realizan en smartphones (74%), son pagadas con tarjeta de crédito (33%) y el grupo de mayor participación (40%) son los adultos entre 25 y 54 años de edad[71].
8. Los grandes aumentos en las tarifas de fletes para transportar contenedores aumentara el precios en un 10% de los muebles importados, sumado al poco ingreso de nuevas empresas al mercado local en los últimos 4 años dibujan un panorama alentador para la producción local[74],[51].
9. Dirigir esfuerzos más allá de la captación en ventas en línea, enfocados en fidelización y gestión de clientes maximizara el valor de los productos[71].
10. La utilización de las redes sociales continúa creciendo, para inicios de 2022 el uso de las principales redes sociales fue: Facebook (71%), YouTube (65%) e Instagram (34%)[71], [76].

### **Amenazas**

1. Los muebles y artículos para el hogar tienen un aumento de precio constante, variando 5.64% en el IPC, sumado al conflicto Rusia-Ucrania que causa encarecimiento de insumos y materiales importados necesarios para la producción[52], [53].
2. El sector manufacturero y de la construcción no se han desarrollado en Ecuador, al estancarse en el 10.2% y el 5.9% de la generación del empleo para 2021[54].
3. El comportamiento financiero de los ecuatorianos es deficiente ya que el 62% de la población no ahorra y el 53% cubre con préstamos sus gastos[61].
4. En Ecuador la política de Estado es demasiado general y tiende a obstaculizar a las pymes[67].
5. Más de la mitad de la producción mundial de muebles se encuentra concentrada en la región Asia-Pacífico, donde China produce más del 70% de la producción regional[77].



6. Demasiada facilidad para importar y precios reducidos en el exterior de muebles y acabados de interiores[52].
7. Gran similitud en productos ofrecidos por la competencia[80].
8. La poca experiencia en la actividad dificulta el posicionamiento y lealtad de clientes.
9. Muebles producidos en madera generan gran impacto negativo al medio ambiente.
10. Demoras y desabastecimiento causados por el actual proveedor.

Tras determinar los 20 factores claves a analizar, se genera una matriz de enfrentamiento para obtener el peso de cada factor (anexo 6) para posteriormente evaluarlos, en la matriz de evaluación de factores externos mostrada en la tabla 19, con valores del 1 al 4 para indicar la eficacia con la que responden las actuales estrategias de la empresa a ese factor, donde: 4 = respuesta superior, 3 = respuesta encima del promedio, 2 = respuesta promedio y 1 = respuesta deficiente. La puntuación resultante total más alta posible es de 4, que indica una respuesta extremadamente buena de la organización a las oportunidades y amenazas, mientras que la menor posible es de 1, que indica que las estrategias actuales no tienen efectividad; la ponderación promedio es de 2.5[42].

**Tabla 19.** Matriz de evaluación de factores externos

Factores clave		Pond.	Calif.	Punt.
<b>Oportunidades</b>				
<b>I</b>	Excedente favorable, que no se veía hace 10 años en Ecuador, de ingreso familiar mensual en comparación con la canasta básica de \$36.82	0.02	2	0.04
<b>II</b>	Aumento créditos pymes en 19.1% del primer semestre del 2021 al 2022, fomentando generación de empleo	0.04	1	0.04
<b>III</b>	Facilidad de rutas de comercio con las provincias de mayor consumo intermedio de muebles: Pichincha (32.05%), Azuay (25.88%) y Guayas (14.79%); al estar ubicada la empresa en el centro del país	0.06	2	0.12
<b>IV</b>	Mayor demanda de muebles verticales y desmontables multiusos para aprovechamiento de espacios reducidos al estar concentrada el 64% de la población en la zona urbana en Ecuador.	0.04	2	0.08
<b>V</b>	Pronóstico de acogida de muebles producidos a partir de desperdicios y materiales reciclados al venir en aumento la cultura ambientalista en Ecuador desde 2013	0.07	2	0.14
<b>VI</b>	El comercio electrónico en Ecuador cerró con \$3.200 millones de ventas en el 2021, se estima cerrar el 2022 con \$4.000 millones	0.02	3	0.06
<b>VII</b>	Mayoritariamente compras por medios electrónicos en Ecuador se realizan en smartphones (74%), son pagadas con tarjeta de crédito (33%) y por adultos entre 25 y 54 años (40%)	0.10	2	0.20
<b>VIII</b>	Panorama alentador para la producción local por aumento de precios en 10% en muebles importados y poco ingreso de nuevas empresas al mercado local en los últimos 4 años	0.08	2	0.16
<b>IX</b>	Potenciación del valor de los productos en ventas en línea, al enfocarse en fidelización y gestión de clientes	0.01	2	0.02
<b>X</b>	Uso de las principales redes sociales en inicios de 2022 fue: Facebook (71%), YouTube (65%) e Instagram (34%)	0.06	3	0.18

Factores clave		Pond.	Calif.	Punt.
<b>Amenazas</b>				
<b>XI</b>	Aumento constante de precio de muebles y artículos para el hogar, variando 5.64% en el IPC, y encarecimiento de insumos importados	0.03	1	0.03
<b>XII</b>	Sector manufacturero y construcción sin crecimiento manteniendo el 10.2% y 5.9% de la generación del empleo para 2021 en Ecuador	0.02	2	0.04
<b>XIII</b>	Comportamiento financiero deficiente de ecuatorianos ya que el 62% de la población no ahorra y el 53% cubre con préstamos sus gastos	0.03	1	0.03
<b>XIV</b>	Política de Estado ecuatoriano demasiado general y obstaculizador para pymes	0.07	1	0.07
<b>XV</b>	Mayoría de la producción mundial de muebles concentrada en la región Asia-Pacífico, China produce más del 70% de la producción regional	0.07	2	0.14
<b>XVI</b>	Demasiada facilidad para importar y precios reducidos en el exterior de muebles y acabados de interiores	0.08	2	0.16
<b>XVII</b>	Gran similitud en productos ofrecidos por la competencia	0.06	1	0.06
<b>XVIII</b>	Poca experiencia en la actividad dificulta el posicionamiento y lealtad de clientes	0.02	2	0.04
<b>XIX</b>	Muebles producidos en madera generan fuerte impacto negativo al medio ambiente	0.02	1	0.02
<b>XX</b>	Demoras y desabastecimiento causados por el actual proveedor	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>				<b>1.73</b>

La empresa está por debajo del promedio de eficiencia de reacción a fortalezas y amenazas al tener una calificación total inferior al 2.5 (nivel promedio de la competencia). Los factores más ineficientes son: inadecuado aprovechamiento de créditos pymes para inversión, incapacidad de respuesta a amenazas como encarecimiento de productos, inexistente cultura de ahorro en Ecuador, políticas estatales obstaculizadoras para pymes, similitud de productos en el mercado, impacto ambiental por la producción e inconvenientes de abastecimiento de materiales.

#### **3.1.4. Auditoría condiciones internas**

##### **Matriz para análisis interno de fortalezas y debilidades**

La auditoría interna es un medio de comunicación de gran utilidad para mejorar procesos, explotar recursos y potenciar capacidades propias de la organización; forman una base estable para definir su identidad y generar estrategias efectivas[42]. El

análisis considera seis factores claves para la clasificación de fortalezas y debilidades que se muestran en la tabla 20 a partir de la observación directa realizada por el investigador, el análisis de la entrevista realizada al director (anexo 2) y la encuesta realizada al personal, cuyos resultados de análisis se muestran en el anexo 5.

**Tabla 20.** Matriz para análisis interno de debilidades y fortalezas

<b>Factor</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
<b>Mano de obra</b>	<p>Personal de edad joven con capacidad de aprendizaje y habilidades tecnológicas</p> <p>Personal relativamente calificado para realizar sus labores</p>	<p>Desmotivación y falta de incentivos al esfuerzo.</p> <p>Estrés laboral por sobrecarga de trabajo</p> <p>Poco empoderamiento de los trabajadores con los logros de la empresa</p> <p>No hay programas de capacitación o mejora de competencias laborales</p> <p>Insatisfacción de trabajadores con remuneración laboral</p>
<b>Materiales</b>	<p>Acceso a materiales de buena calidad</p> <p>Disponibilidad de materiales en diversos colores y texturas</p>	<p>Retrasos y desabastecimiento de materiales</p> <p>Manejo desorganizado de compras</p> <p>Ineficiencia en pronósticos de ventas</p> <p>Igual acceso a materiales que sus rivales</p> <p>Precios poco competitivos en el mercado</p> <p>Gran generación de desperdicios</p>
<b>Métodos</b>	<p>Asesoría de productos e instalaciones a los clientes</p> <p>Trabajadores siempre disponen de labores asignadas</p>	<p>Objetivos laborales poco claros e inalcanzables</p> <p>Demasiada jerarquía organizacional y poco soporte en actividades</p> <p>Deficiente administración contable</p>
<b>Maquinaria</b>	<p>Nivel de ruido producido por las máquinas aceptable</p> <p>Espacio físico adecuado para el desempeño de las labores</p>	<p>Baja disponibilidad de herramientas y equipos por mantenimiento inadecuado</p> <p>Seguridad insuficiente en equipos que amenazan la salud de los trabajadores</p> <p>Falta de herramientas complementarias para las labores</p>
<b>Medio ambiente</b>	<p>Percepción del nivel de iluminación aceptable</p> <p>Aceptable manejo de polvos, humos, aerosoles, gases o vapores nocivos en el trabajo</p>	<p>Ambiente hostil de trabajo y poca colaboración entre compañeros</p> <p>Ambiente inapropiado para generación de ideas e innovación</p>
<b>Estratégicos</b>	<p>Diseños personalizados de los muebles</p> <p>Buen manejo de medios digitales para promocionar sus productos</p> <p>Diversas estrategias para captar clientes por internet</p>	<p>Baja generación de utilidad y poco crecimiento empresarial</p> <p>Desconexión de fuentes de financiamiento económico</p> <p>Desconocimiento de ventajas de la competencia</p> <p>Altos costos fijos</p>

## **Matriz de evaluación de factores internos (EFI) para diagnóstico interno**

Para conformar la matriz EFI se toma diez fortalezas y diez debilidades, las de mayor trascendencia e impacto, de la matriz de análisis interno de fortalezas y debilidades. Los factores seleccionados se encuentran señalados con color rojo en la matriz.

### **Fortalezas**

- 1. Personal de edad joven con capacidad de aprendizaje y habilidades tecnológicas:** La mayor parte del personal (75%) tiene edades inferiores a 35 años, además todos cuentan con mínimo estudios de bachillerato culminado, por lo que las características de su entorno facilitan una buena relación con dispositivos tecnológicos y paquetes informáticos, además que son proclives a aprender y adaptarse a cambios con mayor facilidad que personas de edades superiores.
- 2. Personal relativamente calificado para realizar sus labores:** El personal cuenta con los conocimientos suficientes para realizar las actividades de su puesto de trabajo, el 58% posee título de tercer nivel y todo el personal cuenta con al menos estudios secundarios culminados. Además, que el 83% considera que cuenta con las capacidades necesarias para realizar su trabajo.
- 3. Acceso a materiales de buena calidad:** La principal materia prima, tableros de melamina, son adquiridos a Placacentro Masisa bajo la marca Pelikan, los cuales poseen recubrimiento con película y protección antimicrobiana; el director de “Hogar21” afirma no tener inconvenientes con su calidad. Además, la marca es reconocida internacionalmente por buenas prácticas industriales y ambientales como la Scientific Certification System (SCS) y fue premiada por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas al alcanzar “COP avanzada”[81].
- 4. Disponibilidad de materiales en diversos colores y texturas:** La principal materia prima, tableros de melamina, se pueden adquirir en 9 líneas, en 38 tonalidades distintas[82].
- 5. Asesoría de productos e instalaciones a los clientes:** La empresa da soporte y atención personalizada a los clientes, realiza asesoría de distribución de instalaciones y además responde consultas de clientes en sus redes sociales.

6. **Espacio físico adecuado para el desempeño de las labores:** Las instalaciones son adecuadas en dimensiones y servicios requeridos para el desempeño de labores. Los trabajadores tienen libertad para moverse entre áreas de trabajo y los materiales están distribuidos de manera aceptable.
7. **Percepción del nivel de iluminación aceptable:** Los trabajadores mencionan no tener inconvenientes con el nivel de iluminación existente y tampoco se han registrado incidentes laborales relacionados a deficiencia de luz.
8. **Diseños personalizados de los muebles:** La empresa también fabrica muebles bajo pedido y ofrece la posibilidad de diseñar el mueble juntamente con el cliente.
9. **Buen manejo de medios digitales para promocionar sus productos:** Mantiene activa sus tres principales redes sociales: Facebook, Instagram y TikTok, ofertando periódicamente sus productos y posteando consejos para hogares e instalaciones.
10. **Diversas estrategias para captar clientes por internet:** Utilizan estrategias de promoción digital vía redes sociales como: monetización de anuncios y estratificación de publicidad.

### **Debilidades**

1. **Poco empoderamiento de los trabajadores con los logros de la empresa:** La mayor parte de los trabajadores no se siente identificado ni relacionado con los objetivos empresariales, piensan que no se tiene el suficiente reconocimiento por un trabajo bien hecho, y además consideran que su trabajo no aporta al desarrollo personal y profesional, al no existir un estímulo que mejore sus capacidades.
2. **No hay programas de capacitación o mejora de competencias laborales:** No se realizan charlas, talleres ni programas que formen o capaciten a los trabajadores.
3. **Retrasos y desabastecimiento de materiales:** Se acarrean continuos inconvenientes con los tiempos de abastecimiento de los materiales, lo que causa constantes incumplimientos en las entregas de productos.

- 4. Igual acceso a materiales que sus rivales:** No presentan ningún tipo de ventaja frente a su competencia en cuantos en la adquisición de materiales; los costos y tiempos de entrega son iguales o inclusive inferiores.
- 5. Gran generación de desperdicios:** La fabricación presenta una gran cantidad de desperdicios, alrededor del 30% de la materia prima se convierte en desecho.
- 6. Demasiada jerarquía organizacional y poco soporte en actividades:** La mayor parte de trabajadores manifiestan que sus aportes de ideas no son considerados, no existen debates abiertos sobre el trabajo y no reciben el suficiente soporte por parte de sus superiores cuando hay acumulación de trabajo.
- 7. Deficiente administración contable:** El sistema de administración contable es muy deficiente ya que los precios de venta al público varían mucho dependiendo el cliente y no se tiene un registro confiable de compras y ventas.
- 8. Ambiente hostil de trabajo y poca colaboración entre compañeros:** Los trabajadores encuestados en su mayoría afirman que el ritmo impuesto en sus actividades laborales les genera estrés y no existe un ambiente adecuado que permita la colaboración y comunicación entre compañeros.
- 9. Baja generación de utilidad y poco crecimiento empresarial:** El crecimiento de la empresa en los últimos tres años no ha sido el proyectado por los directivos, inclusive cerrando los balances contables en algunos periodos de tiempo con valores negativos que generaron poca utilidad anual.
- 10. Desconexión de fuentes de financiamiento económico:** La empresa no tiene facilidad de acceso a fuentes de financiamiento por proveedores ni por instituciones financieras, situación que ha hecho que se le nieguen solicitudes crediticias y complicado la rotación de cuentas internas.

Para determinar los factores internos más importantes en la tabla 21 se realiza la evaluación y calificación a partir de los valores obtenidos en la matriz de enfrentamiento mostrada a detalle en el anexo 7, en la cual se asignan las ponderaciones más altas a los factores de mayor influencia en el desempeño organizacional y en el éxito de la empresa en la industria. La valoración se realiza con

los mismos criterios considerados en las evaluaciones de factores anteriores, la evaluación es en escala del 1 al 4 en donde: 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad importante.

**Tabla 21.** Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores clave		Pond.	Calif.	Punt.
<b>Fortalezas</b>				
1	Personal de edad joven con capacidad de aprendizaje y habilidades tecnológicas	0.02	4	0.08
2	Personal relativamente calificado para realizar sus labores	0.04	3	0.12
3	Acceso a materiales de buena calidad	0.06	4	0.24
4	Disponibilidad de materiales en diversos colores y texturas	0.04	4	0.16
5	Asesoría de productos e instalaciones a los clientes	0.07	4	0.28
6	Espacio físico adecuado para el desempeño de las labores	0.02	3	0.06
7	Percepción del nivel de iluminación aceptable	0.10	3	0.30
8	Diseños personalizados de los muebles	0.08	4	0.32
9	Buen manejo de medios digitales para promocionar sus productos	0.01	4	0.04
10	Diversas estrategias para captar clientes por internet	0.06	4	0.24
<b>Debilidades</b>				
1	Poco empoderamiento de los trabajadores con los logros de la empresa	0.02	1	0.02
2	No hay programas de capacitación o mejora de competencias laborales	0.04	1	0.04
3	Retrasos y desabastecimiento de materiales	0.06	1	0.06
4	Igual acceso a materiales que sus rivales	0.04	2	0.08
5	Gran generación de desperdicios	0.07	1	0.07
6	Demasiada jerarquía organizacional y poco soporte en actividades	0.02	1	0.02
7	Deficiente administración contable	0.10	1	0.10
8	Ambiente hostil de trabajo y poca colaboración entre compañeros	0.08	1	0.08
9	Baja generación de utilidad y poco crecimiento empresarial	0.01	1	0.01
10	Desconexión de fuentes de financiamiento económico	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>				<b>2.38</b>

La ponderación obtenida tras el análisis es de 2.38; valor por debajo del promedio de la industria que es del 2.5. Este puntaje obtenido indica que la organización tiene



grandes debilidades internas, entre las más notables: la deficiente administración contable, un ambiente hostil y baja colaboración entre compañeros, y gran generación de desperdicios.

### **3.1.5. Declaración de postulados de misión, visión y valores de la empresa**

En los apartados previos se realizó el levantamiento de la información inicial necesaria de la empresa para entender su situación, en este apartado se analiza y desarrolla propuestas de reformulación de los postulados institucionales para dar dirección al posicionamiento estratégico.

Para la correcta declaración de la misión, visión y valores es necesario conocer y determinar las necesidades y proyecciones de la empresa, ya que estas deben estar estrechamente vinculadas a los postulados, por lo que la entrevista realizada al director (anexo 2) y la encuesta hacia los trabajadores (anexo 3) son de gran aporte para enunciar dichas necesidades.

En la misión se plasma la razón de ser de la empresa, es la declaración de: propósito, filosofía y creencias organizacionales. Mientras que la visión es la declaración de en lo que se quiere convertir la empresa, es una proyección a futuro. Ambas declaraciones deben ser formuladas muy cuidadosamente, ya que su finalidad es crear una cultura organizacional de compromiso, involucramiento e identificación entre todos los actores[42].

Para realizar la declaración de la misión se toman en cuenta los componentes de la declaración de la misión que se consideraron en la tabla 12 (evaluación de la misión actual de la empresa), tomados del autor Fred R. David. El resultado de la evaluación de la actual misión dio como resultado un 22% de cumplimiento con los componentes y características de una misión efectiva, por lo que en el presente apartado se reformula la misión a partir de las preguntas clave para identificar las necesidades realizado en la tabla 22.

**Tabla 22.** Preguntas clave para reformulación de misión, visión y valores

<b>Componentes</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
Clientes	¿A quién están dirigidos los productos o servicios?	A propietarios de hogares y personas o entidades con proyectos de construcción o remodelación
Productos o servicios	¿Qué productos o servicios se ofrecen?	Muebles para interiores: closets, gabinetes, repisas muebles de cocina y oficina
Mercados	¿Dónde está ubicado geográficamente?	Ambato – Tungurahua – Ecuador
Tecnología	¿Grado de actualización tecnológica de la empresa?	No está a la vanguardia, sin embargo, tiene equipos y maquinaria al nivel del mercado
Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Grado de compromiso de la empresa con su actividad?	Al tener múltiples actividades en la misma empresa pierden el enfoque a pesar de tener voluntad de crecimiento
Filosofía	¿Qué valores, aspiraciones, y prioridades se practican en la empresa?	Se practica el cumplimiento de las labores asignadas y puntualidad en la jornada laboral
Autoconcepto	¿Qué ventaja competitiva tiene la empresa?	Diseños de muebles personalizados y difusión por medios digitales
Preocupación por imagen pública	¿Grado de sensibilidad de la empresa a problemas ambientales, sociales y comunitarios?	Es susceptible a desabastecimientos al ser dependiente de un solo proveedor y las tendencias influyen en su producción
Preocupación por empleados	¿Nivel de importancia que tienen los empleados en la empresa?	Son de vital importancia para la calidad de los productos, sin embargo, no se les da el debido reconocimiento

En la tabla 23 se realiza la declaración de misión considerando los nueve componentes y nueve características para una declaración efectiva de misión, adicional se formula la visión y valores de la empresa en la misma línea de consideración de las necesidades organizacionales.

**Tabla 23.** Declaración de misión, visión y valores de la empresa

<b>Misión propuesta:</b> “Dotar de comodidad y elegancia el hogar de nuestros clientes a través de la remodelación de espacios y acabados de interiores con diseños vanguardistas y de alta calidad, enfocados en la ética y responsabilidad social. Buscamos causar el mínimo impacto ambiental y reaprovechar los materiales para otorgar una mayor vida útil a las instalaciones, generando proyectos a precios accesibles y con diseños personalizados, apoyados en un equipo capacitado continuamente, motivado por superarse y aportar al confort de los hogares ecuatorianos”			
<b>Componentes</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Características</b>	<b>Cumplimiento</b>
Clientes	Si	Amplio alcance	Si
Productos o servicios	Si	Extensión menor a 250 palabras	Si
Mercados	Si	Inspiradora	Si
Tecnología	Si	Identifica la utilidad de los productos	Si
Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si	Revela la responsabilidad social de la empresa	Si
Filosofía	Si	Perdurable	Si
Autoconcepto	Si	Conciliatoria	Si
Preocupación por imagen pública	Si	Toma en cuenta nueve componentes	Si
Preocupación por empleados	Si	Revela la responsabilidad ambiental	Si
<b>Visión:</b> “Ser la empresa líder en Tungurahua en acabados de interiores y remodelaciones, generando crecimiento institucional a través de la producción de instalaciones sostenibles y amigables con el medio ambiente, y a su vez desarrollando las capacidades del equipo de trabajo”			
<b>Valores institucionales:</b> Transparencia, trabajo en equipo, profesionalismo, responsabilidad social, compromiso y entrega con su trabajo			

En estos postulados se sientan las bases de la estructura organizacional y la ideología que impulsa la razón de ser de la empresa. La misión propuesta cumple con en el 100% de los componentes y características para una misión efectiva, y se ve fortalecido por valores institucionales y visión a futuro alineados en la misma dirección y con los mismos principios.

#### **Determinación de los objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos permiten posicionar a la empresa frente a su competencia y son la mejor forma de conservar una ventaja competitiva a largo plazo. Si estos objetivos tienen un enfoque de mejora de la competitividad y fortaleza en el mercado,

de manera simultánea generarán el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa a la par[42].

Los objetivos estratégicos parten de la misión, visión y valores institucionales, por lo que están alineados con las necesidades y deseos de la empresa. La determinación de estos objetivos se realizó a partir de las múltiples conversaciones y visitas de campo realizados por el investigador, y recopilando información de la entrevista realizada al director (anexo 2). Para el adecuado enfoque de los objetivos se estructuraron en función de cuatro perspectivas: clientes, financiera, innovación o crecimiento, procesos productivos; la formulación de los objetivos se muestra en la tabla 24.

**Tabla 24.** Síntesis de ideas para determinación de objetivos estratégicos

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Clientes</b>	<p>Ser una marca reconocida en su actividad en la Zona 3</p> <p>Cumplir con las necesidades de calidad, tiempos de entrega y atención al cliente en al menos el 70% de los clientes</p> <p>Dar soporte a los productos tras su venta ofreciendo asesoría postventa y garantía en materiales</p> <p>Aumentar las ventas en 2023 al menos en un 30%</p>
<b>Financiera</b>	<p>Tener acceso a financiamiento en condiciones privilegiadas por instituciones financieras y proveedores que le permitan flexibilidad financiera</p> <p>Aumentar en un 20% anual la utilidad bruta generada</p> <p>Generar ingresos adicionales de los activos de la empresa</p>
<b>Innovación o crecimiento</b>	<p>Ofertar una gama de muebles eco amigables</p> <p>Ofertar muebles con diseños innovadores que generen tendencia en el público</p> <p>Tener un equipo laboral capacitado y con conocimientos que aporten al desarrollo de la empresa</p> <p>Generar un ambiente adecuado para el trabajo en equipo y la generación de ideas</p>
<b>Procesos productivos</b>	<p>No depender de pocos proveedores, tener diversificado el abastecimiento de materiales</p> <p>Realizar las entregas de productos internos sin demoras</p> <p>Aumentar la eficiencia en los procesos y mejorarlos continuamente</p>

En función a cada una de las perspectivas planteadas en la tabla 24 se formulan cuatro objetivos estratégicos en la tabla 25 que abarcan los puntos destacados y tienen en consideración las recomendaciones para formular objetivos planteadas por Fred R.

David: alcanzables, congruentes a través de todas las áreas, comprensibles, cuantitativos, desafiantes, jerárquicos, medibles y realistas[42].

**Tabla 25.** Objetivos estratégicos formulados

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Clientes</b>	Incrementar las ventas en al menos 30% para 2023 a través del posicionamiento de la empresa en la zona 3 y el cumplimiento de las expectativas de los clientes en calidad de los materiales, atención personalizada y tiempos de entrega
<b>Financiera</b>	Aumentar la utilidad en un 20% dentro de un año mejorando el retorno de las inversiones, optimizando el aprovechamiento de los activos y generando tratos financieros favorables con proveedores e instituciones financieras
<b>Innovación o crecimiento</b>	Formar un ambiente laboral de trabajo en equipo, innovación y desarrollo de capacidades que diseñe y oferte productos innovadores y eco amigables
<b>Procesos productivos</b>	Diversificar el abastecimiento de materiales y cimentar las bases del trabajo en la mejora continua

### **3.1.6. Etapa de adecuación o ajuste estratégico**

En la etapa anterior, denominada etapa de insumos, se recopiló información de gran utilidad que permitió al autor determinar las oportunidades y amenazas (matriz EFE y MPC), y las fortalezas y debilidades (matriz EFI); así también definir las necesidades que tiene la empresa y hacia donde se orientan sus esfuerzos a través de la declaración de la misión, visión, valores institucionales y objetivos estratégicos.

En esta etapa, denominada de ajuste o adecuación, se busca formular estrategias factibles a través del relacionamiento de los factores claves externos, amenazas y oportunidades, como factores claves internos, fortalezas y debilidades.

Se presentarán una serie de estrategias aplicables que pueden aportar a la mejora de las condiciones de la empresa, las cuales posteriormente serán analizadas y seleccionadas según su idoneidad para el logro de los objetivos y la misión de la empresa. En esta etapa se presentan las matrices de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) e interna y externa (IE).

## **Desarrollo de la matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)**

A través de esta herramienta se desarrollan cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas / oportunidades), DO (debilidades / oportunidades), FA (fortalezas / amenazas) y DA (debilidades / amenazas). La adecuación de los factores clave internos y externos requiere de sentido común al tener una diversidad de alternativas de adecuación y es una de las partes de mayor dificultad en el desarrollo de esta matriz[42].

La matriz FODA formulada que se presentada en la tabla 26 es alimentada con los factores claves obtenidos en la matriz EFE (tabla 19) y matriz EFI (tabla 21), cada factor clave en la matriz FODA está ordenado en función de su importancia siendo el primera el de mayor trascendencia. En el lado derecho de cada estrategia formulada entre paréntesis se coloca la combinación de los factores de los cual proviene.

**Tabla 26.** Matriz FODA propuesta

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseños personalizados de los muebles</li> <li>2. Percepción del nivel de iluminación aceptable</li> <li>3. Asesoría de productos e instalaciones a los clientes</li> <li>4. Acceso a materiales de buena calidad</li> <li>5. Diversas estrategias para captar clientes por internet</li> <li>6. Disponibilidad de materiales en diversos colores y texturas</li> <li>7. Personal relativamente calificado para realizar sus labores</li> <li>8. Personal de edad joven con capacidad de aprendizaje y habilidades tecnológicas</li> <li>9. Espacio físico adecuado para el desempeño de las labores</li> <li>10. Buen manejo de medios digitales para promocionar sus productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiente administración contable</li> <li>2. Ambiente hostil y poca colaboración entre compañeros</li> <li>3. Igual acceso a materiales que sus rivales</li> <li>4. Gran generación de desperdicios</li> <li>5. Retrasos y desabastecimiento de materiales</li> <li>6. Desconexión de fuentes de financiamiento económico</li> <li>7. No hay programas de capacitación o mejora de competencias laborales</li> <li>8. Demasiada jerarquía organizacional y poco soporte en actividades</li> <li>9. Poco empoderamiento de trabajadores con logros de la empresa</li> <li>10. Baja generación de utilidad y poco crecimiento empresarial</li> </ol>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compras por medios electrónicos en Ecuador los realizan adultos entre 25 y 54 años, en smartphones y son pagadas con tarjeta de crédito</li> <li>2. Redes sociales más usadas en inicios de 2022: Facebook, YouTube e Instagram</li> <li>3. Panorama alentador para la producción local, aumento de precios de importaciones en 10% y poco ingreso de empresas al mercado</li> <li>4. Pronóstico de consumo de muebles ecológicos por aumento de cultura ambientalista</li> <li>5. Ubicación de la empresa facilidad comercio con las provincias de mayor consumo intermedio de muebles: Pichincha, Azuay y Guayas</li> <li>6. Demanda de muebles verticales y desmontables multiusos para aprovechamiento de espacios reducidos en zonas urbanas</li> <li>7. Incremento estimado del comercio electrónico en Ecuador para 2022 del 25%</li> <li>8. Mejora en excedentes en ingreso familiar mensual histórica en Ecuador de \$36.82</li> <li>9. Aumento créditos pymes en 19.1% que fomenta la generación de empleo</li> <li>10. Enfoque en fidelización y gestión de clientes en ventas online potencia valor de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar campañas publicitarias difundidas por Facebook, YouTube e Instagram, que tomen en cuenta las preferencias de personas entre 24 y 54 años (F5, F10, O1, O2)</li> <li>2. Implantar medios de pagos digitales, principalmente por aplicaciones para smartphones, y descuentos por compras con tarjetas de crédito para fomentar el consumo (F8, F10, O1, O7)</li> <li>3. Realizar campañas publicitarias en Pichincha, Azuay y Guayas, a través de talleres y asesoría de diseño de instalaciones, de manera presencial y online (F3, F5, F8, F10, O5, O10)</li> <li>4. Generar una línea de productos ecológicos, con muebles verticales y multiusos desmontables, en variedad de texturas y colores (F6, O4, O6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar créditos verdes y de emprendimiento ofertados por instituciones financieras a condiciones preferenciales y con menos requisitos para inversión en crecimiento empresarial (D6, D10, O9)</li> <li>2. Capacitar al personal en comercio electrónico, ventas, tendencias del mercado, economía circular y contabilidad (D1, D4, D7, O1, O2, O4, O6, O7, O10)</li> <li>3. Búsqueda y acercamientos con nuevos proveedores de materiales para aumentar la producción y conseguir tratos preferenciales (D3, D5, D10, O3, O5, O8, O9)</li> <li>4. Inversión en maquinaria y equipos para producción de muebles a partir de desechos y adquisición de software contable (D1, D4, O4, O9)</li> </ol>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad de importar y precios reducidos en muebles y acabados de interiores importados.</li> <li>2. Dominio en producción mundial en Asia-Pacífico, China produce más del 70%</li> <li>3. Demoras y desabastecimiento causados por el actual proveedor</li> <li>4. Política de Estado ecuatoriano demasiado general y obstaculizador para pymes</li> <li>5. Gran similitud en productos ofrecidos por la competencia</li> <li>6. Sector manufacturero y construcción en Ecuador estancado y sin generación del empleo</li> <li>7. Poca experiencia en la actividad dificulta el posicionamiento y lealtad de clientes</li> <li>8. Aumento constante de precio de muebles en Ecuador y encarecimiento de insumos importados</li> <li>9. Cultura de no ahorro de ecuatorianos, 62% no ahorra y el 53% cubre sus gastos con préstamos</li> <li>10. Muebles producidos en madera generan fuerte impacto negativo al medio ambiente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofertar una línea de muebles importados directamente desde China con diseños innovadores y de alta calidad (F4, F6, F9, A1, A2, A3, A5)</li> <li>2. Ofertar promociones digitales de pagos a crédito de los productos en fechas estratégicas de pago de remuneraciones laborales (F5, F10, A8, A9)</li> <li>3. Innovar en la fabricación de muebles y acabados hechos a partir de materiales ecológicos alternos a la madera (F1, F6, F7, F8, F9, A5, A8, A10)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidarse legalmente como empresa (persona jurídica) bajo Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S) por medios electrónicos, para obtener mayor seriedad y renombre en tratos comerciales y el sistema financiero (D3, D6, A4, A7)</li> <li>2. Realizar estudio de la cadena de producción y registrar de forma disciplinada la contabilidad con el fin de abaratar precio de ventas por costos de producción (D1, D3, D4, D5, D10, A3, A5, A7, A8)</li> <li>3. Mejorar el ambiente laboral fomentado la comunicación efectiva y el respeto, dando soporte continuo en las labores, rotando los puestos de trabajo y mejorando las relaciones personales entre todo el equipo (D2, D5, D8, D9, D10, A5, A7)</li> <li>4. Programas de reconocimiento y compensación laboral, tanto individual como por equipos de trabajo (D2, D8, D9, A5, A7)</li> </ol>

## Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

Poderosa herramienta para la elección de estrategias, a través de un modelo con cuatro cuadrantes indica las estrategias más adecuadas. Los cuatro cuadrantes son estrategias: conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas. Mientras que los dos ejes representan dos dimensiones: externas (fuerza de la industria [FI] y estabilidad del entorno [EE]); e internas (ventaja competitiva [VC] y fuerza financiera [FF]).

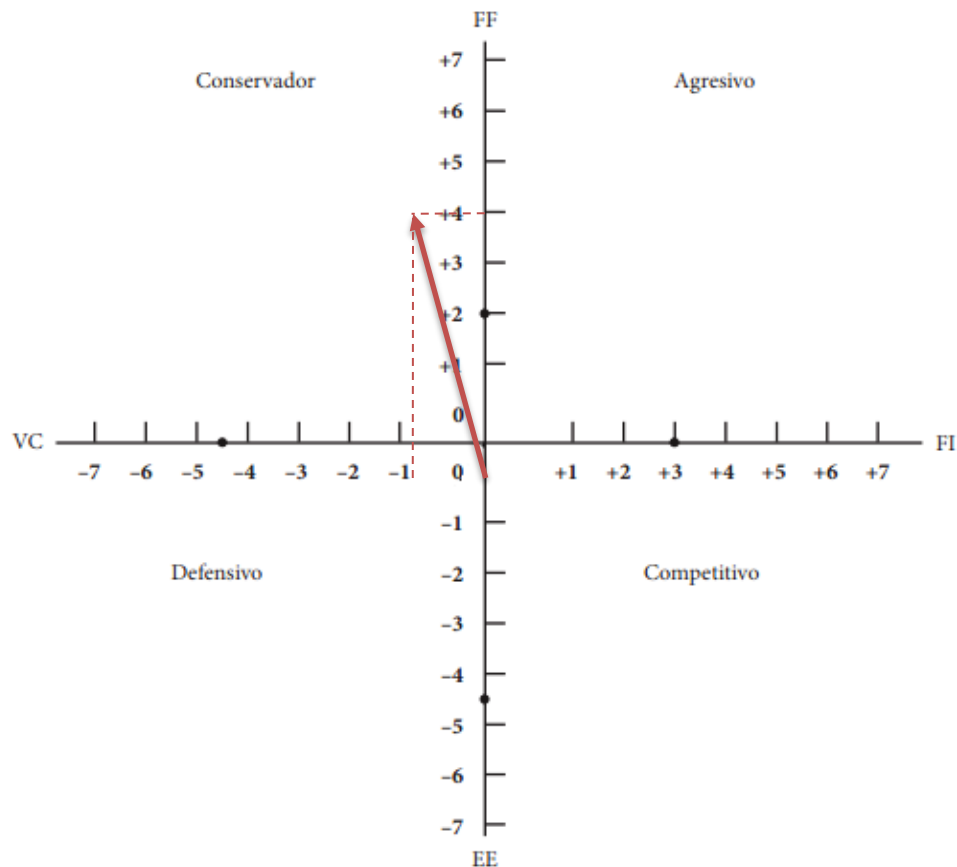
Para conformar la matriz se considera los factores de las matrices EFI (tabla 21) y EFE (tabla 19) desarrollados previamente. Se desarrolla a partir de los pasos y recomendaciones para la elaboración de la matriz PEYEA descritos en el capítulo uno – fundamentación teórica. En la tabla 27 se muestra el desarrollo de la matriz PEYEA.

**Tabla 27.** Matriz PEYEA

Análisis interno		Análisis externo	
Fuerza financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del entorno (EE)	Calificación
Apalancamiento	+1	Riesgo del negocio	-4
Capital de trabajo	+3	Tasa de inflación	-2
Proporción precio/utilidad	+1	Elasticidad precio de la demanda	-3
Liquidez	+2	Variabilidad de la demanda	-3
Flujo de efectivo	+2	Rango de precios de la competencia	-3
Rotación del inventario	+3	Facilidad para salir del mercado	-5
Utilidades generadas	+2	Barreras de ingreso al mercado	-5
Rendimiento sobre las inversiones	+3	Presión competitiva	-6
		Cambios tecnológicos	-4
<b>Promedio FF</b>	<b>+8</b>	<b>Promedio EE</b>	<b>-3.89</b>
Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la industria (FI)	Calificación
Calidad de los productos	-5	Potencial de la utilidad	+2
Ciclo de vida de productos	-3	Nivel de apalancamiento	+4
Control de proveedores y distribuidores	-6	Potencial de crecimiento	+3
Utilización de capacidad	-5	Fácil ingreso al mercado	+5
Lealtad de clientes	-4	Estabilidad financiera	+4
Conocimiento tecnológico práctico	-3	Utilización de la capacidad, productividad	+5
Participación de mercado	-6	Utilización de recursos	+3
<b>Promedio VC</b>	<b>-4.57</b>	<b>Promedio FI</b>	<b>+3.71</b>
<b>Conclusión</b>			
Eje Y = +8 + (-3.89) = 4.11 Eje X = +3.71 + (-4.57) = -0.86 Coordenada ( -0.86, 4.11)			



El resultado de la coordenada obtenida es: -0.86 en el eje X y 4.11 en el eje Y; en la figura 13 se grafica la coordenada en el plano cartesiano de la matriz PEYEA con los cuatro cuadrantes de perfiles estratégicos y se determina qué tipo de estrategias son las más adecuadas para la situación actual de la empresa.



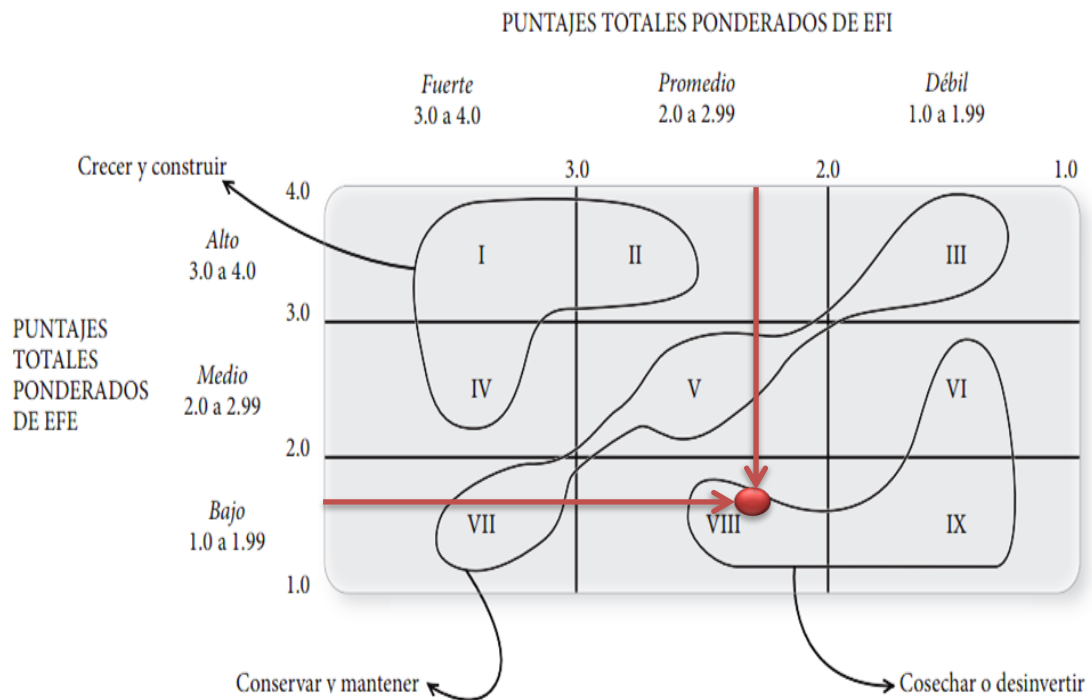
**Figura 13.** Perfil estratégico matriz PEYEA

**Análisis:** La situación de la empresa la ubica en el cuadrante estratégico conservador, esto indica que la empresa ha logrado determinada solidez financiera en una industria estable, pero sin crecimiento; y muestra que lo más conveniente es apegarse a sus competencias básicas y no asumir excesivos riesgos debido a que tiene poca ventaja competitiva. Por lo que se debe analizar las estrategias de conservación: desarrollo de productos y mercado, penetración del mercado y diversificación relacionada.

#### **Desarrollo de la matriz interna - externa (IE)**

Matriz diseñada para enfocar los esfuerzos realizados por las empresas para la formulación de estrategias a través de un diagrama esquemático de nueve cuadrantes

agrupados en tres regiones estratégicas. Para su desarrollo se deben tomar los puntajes totales ponderados de la matriz EFE (tabla 19) para alimentar el eje Y y de la matriz EFI (tabla 21) para alimentar el eje X. En la figura 14 se muestra el desarrollo del modelo con las consideraciones para los puntajes y agrupación de las divisiones descrito en la sección de fundamentación teórica. Para la matriz desarrollada se tomó en consideración una única división debido a la finalidad y enfoque del estudio.



**Figura 14.** Matriz interna - externa (IE)

**Análisis:** Los puntajes totales ponderados obtenidos para la matriz EFE fue de 1.73 (puntaje bajo), mientras que para la matriz EFI fue de 2.38 (puntaje promedio), lo que sitúa a la empresa en el cuadrante VIII que pertenece a la región de desinvertir o cosechar.

Realizando un contraste entre los resultados obtenidos entre la matriz IE y la matriz PEYEA se observa una tendencia a estrategias de tipo conservadoras y defensivas, esto como resultado de la deficiente posición frente a los factores externos de la empresa y poca utilidad generada, por lo que habrá que ser muy conservadores en la plantación de estrategias y no correr riesgos excesivos.

En la tabla 28 y tabla 29 se presenta un listado de estrategias conservadoras y defensivas, las cuales son las más idóneas para el perfil de la empresa según el resultado del análisis de las matrices PEYEA e IE, las estrategias presentadas son recopiladas de la matriz FODA y otras propuestas con base en las recomendaciones presentadas en el libro de Fred David [42], cuya síntesis se presenta en el capítulo uno - fundamentación teórica, del presente estudio.

**Tabla 28.** Estrategias conservadoras obtenidas

<b>Estrategias conservadoras</b>	
<b>Acción estratégica</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Penetración del mercado</b>	<p>Diseñar campañas publicitarias difundidas por Facebook, YouTube e Instagram, que tomen en cuenta las preferencias de personas entre 24 y 54 años (F5, F10, O1, O2)</p> <p>Ofertar promociones digitales de pagos a crédito de los productos en fechas estratégicas de pago de remuneraciones laborales (F5, F10, A8, A9)</p> <p>Implantar medios de pagos digitales, principalmente por aplicaciones para smartphones, y descuentos por compras con tarjetas de crédito para fomentar el consumo (F8, F10, O1, O7)</p>
<b>Desarrollo del mercado</b>	<p>Realizar campañas publicitarias en Pichincha, Azuay y Guayas, a través de talleres y asesoría de diseño de instalaciones, de manera presencial y online (F3, F5, F8, F10, O5, O10)</p> <p>Dar a conocer los productos en sectores rurales desatendidos con altos índices de construcción en la zona de Tungurahua</p>
<b>Desarrollo de productos</b>	<p>Ofertar una línea de muebles importados directamente desde China con diseños innovadores y de alta calidad (F4, F6, F9, A1, A2, A3, A5)</p> <p>Generar una línea de productos ecológicos, con muebles verticales y multiusos desmontables, en variedad de texturas y colores (F6, O4, O6)</p> <p>Inversión en maquinaria y equipos para producción de muebles a partir de desechos y adquisición de software contable (D1, D4, O4, O9)</p> <p>Fabricar muebles con diseños de mayor confort para los clientes y con accesorios incluidos</p>
<b>Diversificación relacionada</b>	<p>Innovar en la fabricación de muebles y acabados hechos a partir de materiales ecológicos alternos a la madera (F1, F6, F7, F8, F9, A5, A8, A10)</p> <p>Adicionar una línea de dormitorios, muebles para el hogar y asientos</p>

**Tabla 29.** Estrategias defensivas obtenidas

<b>Estrategias defensivas</b>	
<b>Acción estratégica</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Recorte de gastos</b>	Realizar un estudio de la cadena de producción y registrar de forma disciplinada la contabilidad con el fin de abaratar precio de ventas por costos de producción (D1, D3, D4, D5, D10, A3, A5, A7, A8) Disminuir los costos por pago de arriendo cambiando sus instalaciones a una propiedad de menos dimensiones y menor costo Reducir los costos por transportes eliminando transportes innecesarios y ubicando sus instalaciones en un sitio estratégico
<b>Desinversión</b>	Eliminar el departamento de marketing y subcontratar el servicio

### **3.1.7. Análisis y evaluación de estrategias**

Todas las estrategias alternativas planteadas en las matrices realizadas en la etapa de adecuación o ajuste se estructuran en una lista que se analiza con base en el criterio, conocimientos y trabajo de campo realizado por el investigador. En este apartado se establecen las estrategias alternativas de importancia para la empresa a través de la comparación con los objetivos estratégicos establecidos en la presente investigación.

En la tabla 30 se desarrolla el análisis mencionado, la sección de estrategias es alimentada con las estrategias obtenidas en la tabla 28 y 29 y otras consideradas de importancia por el investigador rescatadas del análisis FODA. El criterio para la selección de estrategias para la siguiente sección es que cumplan con los objetivos estratégicos propuestos para la organización; aquellas estrategias que cumplen con los cuatro objetivos están resaltadas con diferente color.

**Tabla 30.** Relación de estrategias con objetivos estratégicos

Estrategias	Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas en al menos 30% para 2023 a través del posicionamiento de la empresa en la zona 3 y el cumplimiento de las expectativas de los clientes en calidad de los materiales, atención personalizada y tiempos de entrega	Aumentar la utilidad en un 20% dentro de un año mejorando el retorno de las inversiones, optimizando el aprovechamiento de los activos y generando tratos financieros favorables con proveedores e instituciones financieras	Formar un ambiente laboral de trabajo en equipo, innovación y desarrollo de capacidades que diseñe y oferte productos innovadores y eco amigables	Diversificar el abastecimiento de materiales y cimentar las bases del trabajo en la mejora continua
Diseñar campañas publicitarias difundidas por Facebook, YouTube e Instagram, que tomen en cuenta las preferencias de personas entre 24 y 54 años (F5, F10, O1, O2)	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
Ofertar promociones digitales de pagos a crédito de los productos en fechas estratégicas de pago de remuneraciones laborales (F5, F10, A8, A9)	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
Implantar medios de pagos digitales, principalmente por aplicaciones para smartphones, y descuentos por compras con tarjetas de crédito para fomentar el consumo (F8, F10, O1, O7)	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
Realizar campañas publicitarias en Pichincha, Azuay y Guayas, a través de talleres y asesoría de diseño de instalaciones, de manera presencial y online (F3, F5, F8, F10, O5, O10)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	
Dar a conocer los productos en sectores rurales desatendidos con altos índices de construcción en la zona de Tungurahua	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
Ofertar una línea de muebles importados directamente desde China con diseños innovadores y de alta calidad (F4, F6, F9, A1, A2, A3, A5)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	
Generar una línea de productos ecológicos, con muebles verticales y multiusos desmontables, en variedad de texturas y colores (F6, O4, O6)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	
Inversión en maquinaria y equipos para producción de muebles a partir de desechos y adquisición de software contable (D1, D4, O4, O9)	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple	
Fabricar muebles con diseños de mayor confort para los clientes y con accesorios incluidos	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple	
Innovar en la fabricación de muebles y acabados hechos a partir de materiales ecológicos alternos a la madera (F1, F6, F7, F8, F9, A5, A8, A10)	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple	
Adicionar una línea de dormitorios, muebles para el hogar y asientos	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
Realizar un estudio de la cadena de producción y registrar de forma disciplinada la contabilidad con el fin de abaratar precio	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	

Estrategias	Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas en al menos 30% para 2023 a través del posicionamiento de la empresa en la zona 3 y el cumplimiento de las expectativas de los clientes en calidad de los materiales, atención personalizada y tiempos de entrega	Aumentar la utilidad en un 20% dentro de un año mejorando el retorno de las inversiones, optimizando el aprovechamiento de los activos y generando tratos financieros favorables con proveedores e instituciones financieras	Formar un ambiente laboral de trabajo en equipo, innovación y desarrollo de capacidades que diseñe y oferte productos innovadores y eco amigables	Diversificar el abastecimiento de materiales y cimentar las bases del trabajo en la mejora continua
de ventas por costos de producción (D1, D3, D4, D5, D10, A3, A5, A7, A8)					
Disminuir los costos por pago de arriendo cambiando sus instalaciones a una propiedad de menos dimensiones y menor costo	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
Reducir los costos por transportes eliminando transportes innecesarios y ubicando sus instalaciones en un sitio estratégico	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
Eliminar el departamento de marketing y subcontratar el servicio	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	
Aprovechar créditos verdes y de emprendimiento ofertados por instituciones financieras a condiciones preferenciales y con menos requisitos para inversión en crecimiento empresarial (D6, D10, O9)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Capacitar al personal en comercio electrónico, ventas, tendencias del mercado, economía circular y contabilidad (D1, D4, D7, O1, O2, O4, O6, O7, O10)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Inversión en maquinaria y equipos para producción de muebles a partir de desechos y adquisición de software contable (D1, D4, O4, O9)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Consolidarse legalmente como empresa (persona jurídica) bajo Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S) por medios electrónicos, para obtener mayor seriedad y renombre en tratos comerciales y el sistema financiero (D3, D6, A4, A7)	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	Cumple
Mejorar el ambiente laboral fomentando la comunicación efectiva y el respeto, dando soporte continuo en las labores, rotando los puestos de trabajo y mejorando las relaciones personales entre todo el equipo (D2, D5, D8, D9, D10, A5, A7)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Programas de reconocimiento y compensación laboral, tanto individual como por equipos de trabajo (D2, D8, D9, A5, A7)	Cumple	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple

Las estrategias que cumplieron con el criterio de selección son:

- a) Realizar campañas publicitarias en Pichincha, Azuay y Guayas, a través de talleres y asesoría de diseño de instalaciones, de manera presencial y online (F3, F5, F8, F10, O5, O10).
- b) Ofertar una línea de muebles importados directamente desde China con diseños innovadores y de alta calidad (F4, F6, F9, A1, A2, A3, A5).
- c) Generar una línea de productos ecológicos, con muebles verticales y multiusos desmontables, en variedad de texturas y colores (F6, O4, O6).
- d) Aprovechar créditos verdes y de emprendimiento ofertados por instituciones financieras a condiciones preferenciales y con menos requisitos para inversión en crecimiento empresarial (D6, D10, O9).
- e) Capacitar al personal en comercio electrónico, ventas, tendencias del mercado, economía circular y contabilidad (D1, D4, D7, O1, O2, O4, O6, O7, O10).
- f) Inversión en maquinaria y equipos para producción de muebles a partir de desechos y adquisición de software contable (D1, D4, O4, O9).
- g) Mejorar el ambiente laboral fomentando la comunicación efectiva y el respeto, dando soporte continuo en las labores, rotando los puestos de trabajo y mejorando las relaciones personales entre todo el equipo (D2, D5, D8, D9, D10, A5, A7).

### **Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

Se crea una lista objetiva jerarquizada con las estrategias de mayor atractivo según los factores claves internos y externos. Se fundamenta en los insumos de la formulación de estrategias (matrices IE, FODA y PEYEA) y (matrices MPC, EFE y EFI).

En la tabla 31 se muestra el desarrollo de la matriz MCPE considerando las recomendaciones y pasos según Fred David[42]. Las estrategias consideradas son las obtenidas en la sección anterior, y los factores clave son veinte internos y veinte externos de la matriz EFE y EFI. El valor atractivo se califica en valores entre 1 y 4.

Tabla 31. Matriz MCPE

FACTOR CLAVE		ESTRATEGIA														
		a		b		c		d		e		f		g		
Oportunidades		Pond.	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
1	Compras por medios electrónicos en Ecuador los realizan adultos entre 25 y 54 años, en smartphones y son pagadas con tarjeta de crédito	0.10	2	0.2	1	0.1	1	0.1	-	-	4	0.4	1	0.04	-	-
2	Redes sociales más usadas en inicios de 2022: Facebook, YouTube e Instagram	0.06	2	0.12	2	0.12	-	-	1	0.06	4	0.24	-	0.0144	-	-
3	Panorama alentador para la producción local, aumento de precios de importaciones en 10% y poco ingreso de empresas al mercado	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.0192	3	0.24
4	Pronóstico de consumo de muebles ecológicos por aumento de cultura ambientalista	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.0147	2	0.14
5	Ubicación de la empresa facilidad comercio con las provincias de mayor consumo intermedio de muebles: Pichincha, Azuay y Guayas	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.0108	-	-
6	Demanda en zonas urbanas de muebles verticales y desmontables multiusos en espacios reducidos	0.04	-	-	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	2	0.0048	1	0.04
7	Incremento estimado del comercio electrónico en Ecuador para 2022 del 25%	0.02	3	0.06	1	0.02	-	-	2	0.04	4	0.08	1	0.0016	-	-
8	Mejora en excedentes en ingreso familiar mensual histórica en Ecuador de \$36.82	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	4	0.08	2	0.0016	1	0.02
9	Aumento créditos pymes en 19.1% que fomenta la generación de empleo	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.0032	-	-
10	Enfoque en fidelización y gestión de clientes en ventas en línea potencian el valor de los productos	0.01	4	0.04	3	0.03	3	0.03	1	0.01	4	0.04	1	0.0004	2	0.02
<b>Amenazas</b>		<b>Pond.</b>														
1	Facilidad de importar y precios reducidos en muebles y acabados de interiores importados	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.0192	2	0.16
2	Dominio en producción mundial en Asia-Pacífico, China produce más del 70%	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.0147	2	0.14
3	Demoras y desabastecimiento causados por el actual proveedor	0.10	-	-	3	0.3	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.02	-	-
4	Política de Estado ecuatoriano demasiado general y obstaculizador para pymes	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.0049	-	-
5	Gran similitud en productos ofrecidos por la competencia	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.0144	2	0.12
6	Sector manufacturero y construcción en Ecuador estancado y sin generación del empleo	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02	3	0.06	2	0.0012	1	0.02
7	Poca experiencia en la actividad dificulta el posicionamiento y lealtad de clientes	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.0012	2	0.04
8	Aumento constante de precio de muebles en Ecuador y encarecimiento de insumos importados	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.0018	1	0.03
9	Cultura de no ahorro de ecuatorianos, 62% no ahorra y el 53% cubre sus gastos con préstamos	0.03	-	-	-	-	-	-	1	0.03	3	0.09	1	0.0027	-	-
10	Muebles producidos en madera generan fuerte impacto negativo al medio ambiente	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04	4	0.08	4	0.0016	-	-
<b>Fortalezas</b>		<b>Pond.</b>														
1	Personal de edad joven con capacidad de aprendizaje y habilidades tecnológicas	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.0016	3	0.06
2	Personal relativamente calificado para realizar sus labores	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.0048	3	0.12
3	Acceso a materiales de buena calidad	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.0072	1	0.06
4	Disponibilidad de materiales en diversos colores y texturas	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	4	0.0048	1	0.04
5	Asesoría de productos e instalaciones a los clientes	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.0196	3	0.21
6	Espacio físico adecuado para el desempeño de las labores	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08	2	0.04	4	0.0008	1	0.02
7	Percepción del nivel de iluminación aceptable	0.10	-	-	-	-	-	-	1	0.1	-	-	-	-	2	0.2
8	Diseños personalizados de los muebles	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.0128	2	0.16
9	Buen manejo de medios digitales para promocionar sus productos	0.01	4	0.04	3	0.03	3	0.03	2	0.02	4	0.04	2	0.0004	2	0.02
10	Diversas estrategias para captar clientes por internet	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.0108	2	0.12
<b>Debilidades</b>		<b>Pond.</b>														
1	Poco empoderamiento de los trabajadores con los logros de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	1	0.02	3	0.06	1	0.0012	4	0.08
2	No hay programas de capacitación o mejora de competencias laborales	-	-	-	-	-	-	-	2	0.08	4	0.16	1	0.0064	3	0.12
3	Retrasos y desabastecimiento de materiales	0.06	0.24	0.18	0.24	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.0108	1	0.06
4	Igual acceso a materiales que sus rivales	0.04	0.16	0.16	0.16	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.0064	2	0.08
5	Gran generación de desperdicios	0.07	0.14	0.21	0.14	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.0196	2	0.14
6	Demasiada jerarquía organizacional y poco soporte en actividades	-	-	-	-	-	-	-	2	0.04	3	0.06	-	0.0012	4	0.08
7	Deficiente administración contable	-	-	-	-	-	-	-	2	0.2	4	0.4	4	0.04	2	0.2
8	Ambiente hostil de trabajo y poca colaboración entre compañeros	-	-	-	-	-	-	-	2	0.16	3	0.24	-	0.0192	4	0.32
9	Baja generación de utilidad y poco crecimiento empresarial	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	4	0.04	4	0.04	4	0.04	4	0.0004	2	0.02
10	Desconexión de fuentes de financiamiento económico	0.12	0.06	0.12	0.06	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.0072	1	0.06
<b>TOTAL</b>			<b>3.97</b>		<b>4.05</b>		<b>4.4</b>		<b>3.97</b>		<b>5.82</b>		<b>0.3676</b>		<b>3.14</b>	



Al obtener la calificación total del atractivo de cada estrategia, indicadas en la última fila de la matriz MPC, se determina que las estrategias de mayor atractivo para la empresa que mejor capitalizan las fortalezas superan las debilidades, aprovechan las oportunidades y evitan las amenazas son las estrategias e, c, b, a, d, g y f; en el orden mencionado. A continuación, se colocan las estrategias ordenadas de mayor a menor atractivo:


1. Capacitar al personal en comercio electrónico, ventas, tendencias del mercado, economía circular y contabilidad (D1, D4, D7, O1, O2, O4, O6, O7, O10).
2. Generar una línea de productos ecológicos, con muebles verticales y multiusos desmontables, en variedad de texturas y colores (F6, O4, O6).
3. Ofertar una línea de muebles importados directamente desde China con diseños innovadores y de alta calidad (F4, F6, F9, A1, A2, A3, A5).
4. Realizar campañas publicitarias en Pichincha, Azuay y Guayas, a través de talleres y asesoría de diseño de instalaciones, de manera presencial y online (F3, F5, F8, F10, O5, O10).
5. Aprovechar créditos verdes y de emprendimiento ofertados por instituciones financieras a condiciones preferenciales y con menos requisitos para inversión en crecimiento empresarial (D6, D10, O9).
6. Mejorar el ambiente laboral fomentando la comunicación efectiva y el respeto, dando soporte continuo en las labores, rotando los puestos de trabajo y mejorando las relaciones personales entre todo el equipo (D2, D5, D8, D9, D10, A5, A7).
7. Inversión en maquinaria y equipos para producción de muebles a partir de desechos y adquisición de software contable (D1, D4, O4, O9).

Se obtiene siete estrategias para mejorar la gestión administrativa en la empresa manufacturera “Hogar21”. A través del planteamiento del “Balanced Scorecard”, en el cual se agrupan las estrategias según su similitud en características y campo de aplicación, se determinan tres planes operativos distribuidos de la siguiente manera:

- Plan Operativo uno: “Innovación y desarrollo productivo”, conformado por la estrategia dos, tres y cuatro; tiene un enfoque conservador con estrategias de desarrollo de productos y desarrollo del mercado con la finalidad de establecer una ventaja competitiva diferenciadora que le permita crecimiento empresarial.
- Plan Operativo dos: “Empoderamiento laboral”, está compuesto por las estrategias uno y seis, estrategias con enfoque de reingeniería que buscan el bienestar de los empleados para mejorar el servicio al cliente, aumentar la productividad y la calidad de los productos.
- Plan Operativo tres: “Inversión productiva”, abarca la estrategia cinco y siete, las cuales son el medio por el cual se podrán hacer efectivas las estrategias previas, ya que brindan los recursos necesarios y administran el manejo del capital para que dichas estrategias se implementen de manera adecuada.

### **3.1.8. Planes de operación**

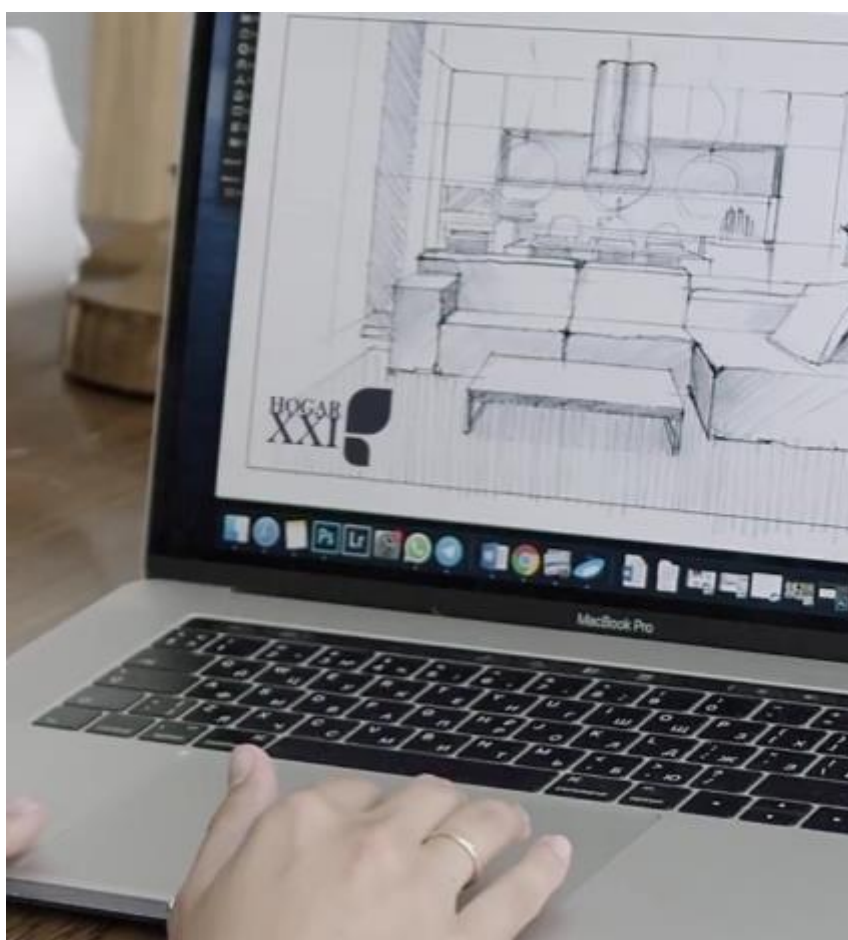
Se plantea tres planes operativos que agrupan las siete estrategias obtenidas, su relevancia está estructurada de acuerdo con el grado de atractivo que representan para la empresa al compararlos con los factores claves internos y externos, siendo el plan operativo uno el de mayor beneficio en su aplicación para la empresa y el plan operativo tres el de menor, sin embargo, los tres planes están relacionados y se recomienda su aplicación en conjunto.

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 1</b>		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

**PLAN OPERATIVO 1**


**ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA INNOVACIÓN**

**Y DESARROLLO PRODUCTIVO**




**PE-P-01**

**HOGAR 21**


<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 1</b>		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

## CONTENIDO

<b>A. OBJETIVO .....</b>	<b>102</b>
<b>B. ALCANCE.....</b>	<b>102</b>
<b>C. DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>102</b>
<b>D. DESARROLLO.....</b>	<b>105</b>
<b>Primera estrategia.....</b>	<b>105</b>
Responsables .....	106
Indicador .....	107
Frecuencia de medición.....	107
Meta.....	107
Fuente de la información.....	107
<b>Segunda estrategia .....</b>	<b>108</b>
Responsables .....	109
Indicador .....	109
Frecuencia de medición.....	109
Meta.....	109
Fuente de la información.....	110
<b>Tercera estrategia.....</b>	<b>110</b>
Responsables .....	111

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 1</b>		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

Indicador .....	112
Frecuencia de medición.....	112
Meta.....	112
Fuente de la información.....	112
<b>E. CRONOGRAMA PLAN OPERATIVO 1 .....</b>	<b>113</b>
<b>F. PRESUPUESTO.....</b>	<b>114</b>

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 1		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

## A. OBJETIVO

Ampliar los productos ofertados al público a través de la innovación y el aprovechamiento de las tendencias de consumo, así como la incursión geográfica en nuevos mercados para la comercialización de los productos.

## B. ALCANCE

El plan operativo uno parte desde la generación de ideas y planes para la elaboración de nuevos productos, hasta su ejecución y planes de marketing para su promoción, pasando por la asignación de recursos.

## C. DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS

**Innovación:** Crear o alterar algo con alguna novedad incluida.

**Marketing:** Es la actividad que busca involucrar clientes y administrar relaciones que generen rentabilidad con los participantes.


**Ecológico:** Actividad o producto que no perjudica el medio ambiente.

**Certificación FSC:** (Forest Stewardship Council o Consejo de administración Forestal), certifica las buenas prácticas ecológicas y humanas para asegurar la subsistencia de los bosques.

**Certificación PEFC:** (Programa para el Reconocimiento de Certificación Forestal), certifica el uso de materias primas de origen forestal obtenidos de manera sostenible.

**Revestimientos:** Cubierta o capa que adorna o resguarda un área determinada.

**Palets:** Estructura hecha de tablas de madera, plástico o materiales similares que se empleada para almacenar y transportar mercancías.

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 1</b>		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

**Incoterms:** En español términos de comercio internacional, son términos de aceptación voluntaria de condiciones de entrega de mercancías en un contrato de compraventa internacional.

**FOB:** (Franco a bordo), incoterm en el que el vendedor asume los costes generados hasta el depósito de la mercancía en el punto de salida.

**EXW:** (Ex works en inglés), incoterm en el que el comprador acuerda movilizarse a un punto establecido por el vendedor para recoger la mercancía.

**CIF:** (En inglés cost, insurance and freight; en español coste, seguro y flete) incoterm en el que el vendedor cubre costos por transporte y seguro de la mercancía desde el inicio hasta llegar al punto del destino.

**LC:** Letra de cambio, es un documento de cobro financiero en el que se ordena el pago de dinero a una fecha de vencimiento.


**D/P:** Documentos contra el pago, acuerdo en el que el exportador instruye al banco presentador a entregar documentos de embarque y título al importador previo al pago de la letra de cambio.

**PayPal:** Método de pago en línea que asocia las tarjetas de crédito a una cuenta electrónica.

**Western Union:** Plataforma digital que realiza pagos internacionales en cuentas bancarias en distintas monedas.

**Money Gram:** Servicios de transferencias de dinero y pagos de facturas a cuentas de distintas personas de la misma plataforma.

**Small-amount payment:** Pago de pequeña cuantía, Entrega de una menor cantidad de dinero que la del precio del mercado de un bien o servicio.

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 1		
Código: PE-P-01	Estrategias Direccionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

**Transferencia T/T:** En inglés "telegraphic transfer". Es una transferencia bancaria directa internacional realizada mediante una transferencia Swift.

**ISO:** Organización Internacional de Normalización, elabora normas técnicas internacionales que contribuyen al desarrollo, producción, suministro de bienes y servicios con mayor eficacia, seguridad y transparencia.

**HSE:** Health, Security and Environment en inglés, es un sistema para mantener registros en los procesos organizaciones de las empresas que mejora la seguridad de los empleados contra riesgos y el cuidado del medio ambiente.

**SGS:** Sistema de gestión de la calidad, certificación basada en los siete principios de gestión de la calidad de la norma ISO 9001:2015.

**GMC:** Gestión y mejora de la calidad ISO, norma que acredita un sistema de gestión ambiental integral.


**Sostenibilidad:** Cualidad de mantenerse a lo largo del tiempo sin agotar los recursos naturales o causarles un grave daño.

**Público objetivo:** Conjunto de consumidores o clientes ideales a los que una empresa dirige sus esfuerzos para comercializar sus producto o servicios.

**Pauta publicitaria:** Espacio de publicidad seleccionado durante un período de tiempo para una comunicación concreta para aumentar la presencia de la marca ante su público objetivo.

**Webinarios:** Seminario web, es una presentación formativa en la que los participantes pueden interactuar con preguntas y comentarios vía internet[83].



HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 1		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		


## D. DESARROLLO


### Primera estrategia

**Generar una línea de productos ecológicos verticales y multiusos desmontables, en variedad de texturas y colores.**

Se plantea la producción de una línea de muebles ecológicos con el fin de incrementar las utilidades de la empresa aprovechando las tendencias del mercado hacia un consumo de productos eco amigables y siendo una empresa sostenible con conciencia ambiental. Para definir a un mueble como ecológico este debe estar compuesto por materiales naturales o reciclados sin aditivos que lo alteren y fabricado de manera respetuosa con el medio ambiente como con condiciones dignas de los trabajadores. En la tabla 32 se presentan materiales de calificación ecológica para la producción de muebles eco amigables.

















**Tabla 32.** Propuesta de materiales ecológicos para fabricación de muebles[84], [85]

Materiales	Descripción	Gráfico
<b>Maderas con certificación eco PEFC o FSC</b>	Maderas obtenidas con tala sostenible de forma responsable y legal. En los bosques de los cuales se examinan esos materiales se plantan más árboles de los que se talan	
<b>Revestimientos 100% naturales y biológicos</b>	Revestimientos de yute, lana, algodón y lino que no integran compuestos orgánicos volátiles y su descomposición no genera contaminación de recursos	
<b>Plástico reciclado post industrial</b>	A través de la técnica de inyección de materiales, se genera plástico 100% reciclado a partir de residuos plásticos industriales	
<b>Maderas reutilizadas de palets desechados</b>	Maderas reutilizadas o recicladas de palets para obras de construcción o transportar mercancías comúnmente tirados a la basura	

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 1		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		


En la tabla 33 se presentan opciones de muebles a fabricar a partir de los materiales ecológicos propuestos previamente.

**Tabla 33.** Propuesta de productos a fabricar con materiales ecológicos[86],[87]

Maderas con certificación ecológica PEFC o FSC			
Sofás	Mueble cocina y comedor	Mueble decorativo artesanal	Sillas de alto confort
			
Inyección de plásticos reciclados			
Sillas	Banca picnic	Juegos infantiles	Papereras
			
Maderas reutilizadas de palets			
Huertos Urbanos	Juegos de sala	Mobiliario minimalista	Mesas
			
Organizadores	Casa de mascota	Escritorios	Dormitorios
			

### Responsables

Equipo de trabajo conformado por las áreas de planificación y diseño, marketing, el gerente y el administrador distribuidos de la siguiente manera: planificación y diseño generará y elaborará la propuesta de los nuevos diseños del mobiliario; marketing, a

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 1</b>		
Código: PE-P-01	Estrategias Direccionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

través de un análisis de mercado determinará cuáles de los nuevos productos propuestos serán los de mayor demanda; el gerente y el administrador aportarán y darán acompañamiento a todo el proceso. El indicador será medido por la secretaria.

### **Indicador**

Participación de productos nuevos en el total de productos ofertados al público (PPN).

### **Fórmula de cálculo del indicador**

$$PPN = \frac{n \text{ productos actuales ofertados} - n \text{ productos ofertados periodo anterior}}{n \text{ productos ofertados periodo anterior}} \times 100$$

Donde:

n = número.

### **Frecuencia de medición**


El indicador se calcula una vez por año.

### **Meta**

Obtener un 25% de incremento de participación de productos nuevos que se ofertan al público cada año.

### **Fuente de la información**

Catálogo de productos ofertados por la empresa al público en general.

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 1		
Código: PE-P-01	Estrategias Direccionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		


### Segunda estrategia

#### **Ofertar una línea de muebles importados directamente desde China con diseños innovadores y de alta calidad.**

Como respuesta a la fácil importación de productos, la gran producción y la buena acogida de muebles desde China; se propone ofertar al público una línea de productos traídos desde ese país en paralelo a los producidos por la empresa, para ello se muestra en la tabla 34 los productos y proveedores atractivos a considerar.

**Tabla 34.** Proveedores y productos potenciales para importaciones desde China[88]

Empresa	Productos	Certificaciones	Condiciones
<b>Muebles Baishan Guangdong Co., Ltd</b>	Muebles de cocina, armarios, closet, muebles de baño, muebles de TV, lavandería.	ISO 9001, ISO 9000, ISO 14001, ISO 14000, HSE	Incoterms: FOB, EXW, CIF Métodos de pago: LC, T/T, D/P, PayPal, Western Union, Small-amount payment, Money Gram Plazo medio: 1 mes
<b>Catic Industrial Limited</b>	Sofá, sillón, caja de almacenamiento, juego de comedor, gabinete	Prueba de materiales SGS	Incoterms: FOB Métodos de pago: T/T Plazo medio: 1 mes
<b>BFP Global Ltd.</b>	Mueble de cocina, armario, armario de tocador, gabinete de lavandería, librería	ISO 9001	Incoterms: FOB, CIF, CFR Métodos de pago: LC, T/T, D/P, Western Unión, Small-amount payment Plazo medio: 75 días
<b>LYNN outdoor furniture</b>	Sofás, comedor, sillones con balcón, taburetes, mesas, sofá cama, gabinete, ducha al aire libre, basurero, jarrón, cama mascota	SGS, GMC	Incoterms: FOB Métodos de pago: T/T Plazo medio: 45 días

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 1</b>		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

### **Responsables**

Los directivos en la toma de decisiones de las compras y la selección de los productos en conjunto con los departamentos de ventas y, planificación y diseño. Se aconseja la contratación de servicios de una empresa asesora en importaciones o a su vez sumar al equipo de trabajo una persona especialista en compras internacionales. El indicado será medido por la secretaria de la institución.

### **Indicador**

Participación de productos importados en el catálogo del total de productos ofertados al público (PPI).

### **Fórmula de cálculo del indicador**

$$PPI = \frac{n \text{ total de productos en catálogo} - n \text{ productos nacionales en catálogo}}{n \text{ total de productos en catálogo}} \times 100$$

Donde:

n = número.


El indicado aplica siempre y cuando la empresa tenga todos los productos registrados en su catálogo.

### **Frecuencia de medición**

El indicador se debe calcular de manera trimestral, en un total de cuatro veces por año.

### **Meta**

Tener un 15% de participación de la nueva línea de productos importados en el total de productos ofertados.

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 1		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

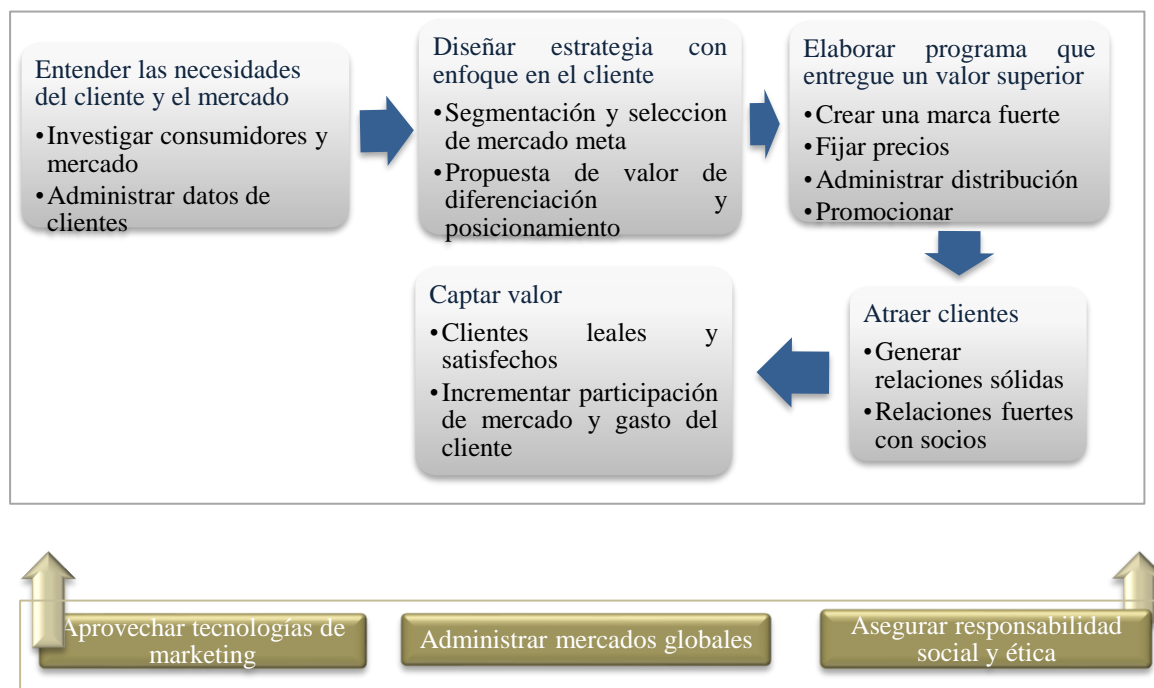
### Fuente de la información

Catálogo de productos ofertados por la empresa.


### Tercera estrategia

#### **Realizar campañas publicitarias en Pichincha, Azuay y Guayas, a través de talleres y asesoría de diseño de instalaciones, de manera presencial y online**

En el marco de desarrollar y penetrar el mercado se plantea posicionar los productos y generar crecimiento empresarial a través de asesoría personalizada, aprovechando la gran acogida actual del comercio electrónico, el impacto del marketing digital, la buena relación del personal de la empresa con la tecnología y la gran demanda existente en las provincias de Pichincha, Azuay y Guayas. Para que las campañas publicitarias sean efectivas y duraderas deben crear valor al cliente y tener una estructura bien trabajada, por lo que en la figura 15 se muestra el modelo del proceso de marketing con las consideraciones relevantes que la empresa debe tener en cuenta antes de lanzarse al mercado con una campaña de promoción.



**Figura 15.** Modelo ampliado del proceso de marketing[89]

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 1		
Código: PE-P-01	Estrategias Direccionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		


Además, se propone realizar campañas en mayor medida por medios virtuales, y de contar con los recursos suficientes, de manera física también; esto debido al ahorro de recursos y facilidad de direccionarse al público objetivo. En la tabla 35 se presentan medios por los que se podrían efectuar las campañas o técnicas de marketing seleccionadas para la de promoción de productos.

**Tabla 35.** Propuesta de medios para difusión de productos

Tipo	Medios	Detalles
<b>Anuncios en Facebook e Instagram</b>	Facebook marketplace Facebook Instagram	Permite crear campañas, conjunto de anuncios y anuncio individuales. Están direccionadas a un público objetivo a través de la segmentación del mercado por características sociales y ubicación. Permite retroalimentación y medición de resultados
<b>Charla o taller</b>	Webinarios	Es una reunión interactiva de tipo seminario por medios digitales (se puede realizar transmisión en vivo por la página web y redes sociales de la empresa) en el que se enseña acerca de un tema en específico
<b>Ferias de exposiciones</b>	Feria del Mueble Cuenca	Feria de exposiciones física que se realiza en Guayaquil cada año en los meses de noviembre y diciembre con gran afluencia de público
	ExpoMueble Ecuador	Feria de exposiciones con espacios personalizados para muebles, durante todo el año tiene presencia de manera temporal en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Ambato y Manta

### Responsables

El departamento de marketing se encargará del diseño de las campañas y la selección de los medios para la difusión de los productos. El administrador y gerente se encargará de proporcionar recursos y aprobar las propuestas de las campañas publicitarias. El departamento de ventas conjuntamente con marketing dará seguimiento a las campañas y determinaran su efectividad. El departamento de ventas será el encargado de efectuar la medición de los indicadores en el tiempo estipulado.

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 1</b>		
Código: PE-P-01	Estrategias Direccionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

### **Indicador**

- Clientes de otras provincias (COP).
- Envío de productos a otras provincias (EOP).

### **Fórmula de cálculo del indicador**

- $$COP = \frac{n \text{ ventas totales a clientes} - n \text{ ventas a clientes en Tungurahua}}{n \text{ ventas totales a clientes}} \times 100$$
- $$EOP = \frac{n \text{ envió otras provincias periodo actual} - n \text{ envió otras provincias periodo anterior}}{n \text{ envió de otras provincias periodo anterior}} \times 100$$

Donde:

n = número.

### **Frecuencia de medición**

- El indicado de clientes de otras provincias se medirá de manea mensual.
- El indicador de envió de productos a otras provincias con una periodicidad trimestral.


### **Meta**

- 30% del total de ventas deben ser de clientes de otras provincias por mes.
- 15% de incremento de envió de productos cada trimestre en comparación con el trimestre previo.

### **Fuente de la información**

Facturas y guías de envió generadas por las ventas con la dirección de clientes de otras provincias.




HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 1		
Código: PE-P-01	Estrategias Direccionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 01/15		
Versión: 01		

## E. CRONOGRAMA PLAN OPERATIVO 1

**Tabla 36.** Cronograma plan operativo 1

Actividad	Indicador	Periodo de ejecución						
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
<b>Estrategia 1</b>								
Estudio de mercado a profundidad de aceptación de mobiliario ecológico en Tungurahua	Cantidad de productos nuevos agregados al catálogo de productos ofertados al público							
Propuesta de productos a fabricar a partir de la capacidad productiva existente en la empresa								
Fabricación de lotes iniciales								
Venta y promoción de productos								
<b>Estrategia 2</b>								
Contratación de asesoría para importaciones	Cantidad de productos importados agregados al catálogo de productos							
Selección inicial de productos y proveedores								
Contacto y negociación con proveedores								
Planificación de abastecimiento								
Compra de productos								
Venta y promoción de productos								
<b>Estrategia 3</b>								
Investigación de mercado	Aumento de clientes de otras provincias fuera de Tungurahua. Incremento de envío de productos a otras provincias							
Diseño de campañas de marketing								
Difusión de campañas								
Evaluación de efectividad y retroalimentación								


<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 1</b>		
Código: PE-P-01	Estrategias Direcionadas a la Innovación y Desarrollo Productivo	
Página: 1/15		
Versión: 01		

## F. PRESUPUESTO

La ejecución de las estrategias demanda de recursos económicos ya que su efectiva aplicación traerá mejoras a la institución. Se ha procurado realizar la mínima inversión posible considerando la situación de la empresa y evitando causar un impacto significativo en su flujo económico a corto plazo. En la tabla 37 se presentan los valores estimados de la implementación de cada política.

**Tabla 37.** Presupuesto plan operativo 1

Estrategia	Actividad	Valor
1	Elaboración de tres prototipos base de nuevo mobiliario (costo de materiales)	\$180,00
	Desperdicios generados hasta obtener el producto óptimo	\$40,00
2	Contratación de asesoría para importaciones	\$750,00
	Llamadas internacionales	\$24,00
	Primer lote de importaciones de 10 sofás, 20 sillas minimalistas y 10 camas (pedido mínimo para abastecimiento a precio competitivo)[88]	\$7.000,00
	Transporte de contenedor de 20 pies desde China[74]	\$1.700,00
3	Pagos de stands para exposiciones en ferias de muebles por tres días[77]	\$240,00
	Flete por movilización de productos a exposición en Quito ida y vuelta[77]	\$300,00
	Pautas publicitarias en Facebook e Instagram	\$88,00
	Contratación de especialistas para ofrecer webinarios	\$200,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$10.522,00</b>

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 2</b>		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

**PLAN OPERATIVO 2**


**ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS AL**

**EMPODERAMIENTO LABORAL**




**PE-P-02**

**HOGAR 21**

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 2</b>		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

## CONTENIDO

<b>A. OBJETIVO .....</b>	<b>117</b>
<b>B. ALCANCE.....</b>	<b>117</b>
<b>C. DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>117</b>
<b>D. DESARROLLO.....</b>	<b>119</b>
<b>Primera estrategia.....</b>	<b>119</b>
Responsables .....	121
Indicador .....	121
Frecuencia de medición.....	121
Meta.....	121
Fuente de la información.....	121
<b>Segunda estrategia .....</b>	<b>122</b>
Responsables .....	123
Indicador .....	123
Frecuencia de medición.....	123
Meta.....	123
Fuente de la información.....	123
<b>E. CRONOGRAMA PLAN OPERATIVO 2 .....</b>	<b>124</b>
<b>F. PRESUPUESTO.....</b>	<b>125</b>

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 2		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

## A. OBJETIVO

Desarrollar las capacidades y mejorar la sinergia de todo el equipo de trabajo a través de un ambiente laboral sano en el que los colaboradores sientan la importancia y el adecuado reconocimiento a sus labores.

## B. ALCANCE

El plan operativo dos parte desde la formulación de actividades de empoderamiento y capacitación al personal hasta la puesta en marcha y verificación de resultados de las actividades planteadas.

## C. DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS

**Empoderamiento:** Dar a una persona autoridad, influencia o conocimiento para hacer una determinada acción, fortalecer a un desfavorecido.


**Sinergia:** Cooperación, integración de dos o más partes o sistemas que conforman un objeto, consiguen un efecto superior a la suma de los efectos individuales.

**Economía circular:** Modelo productivo económico caracterizado por ser sostenibilidad al basarse en el ahorro de recursos y fuentes energéticas.

**Repositorio digital:** Medio para preservar, gestionar, difundir, almacenar y facilitar acceso a objetos digitales que existen en él.

**KPI's:** En inglés Key Performance Indicator, en español Indicadores Clave de Rendimiento, son indicador que permiten medir el cumplimiento en el rendimiento del trabajo sobre los objetivos propuestos.

**Google Analytics:** herramienta de analítica web de Google que ofrece información agrupada del tráfico de datos en sitios web.

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 2		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

**Inteligencia emocional:** Capacidad de percibir y controlar los sentimientos propios y poder interpretar los de las demás personas.

**Networking:** Es desarrollar un círculo social, actividad de ampliar la red de contactos profesionales para generar oportunidades de negocio.

**Online:** Traducida al español en línea, concepto informático para nombrar a alguien que está haciendo uso de una red (internet) o algo que está conectado.

**Disrupción digital:** Alteración producida en los modelos de negocios tradicionales a causa del desarrollo de nuevas tecnologías.

**Estandarización:** Ajustar varios elementos similares a un tipo o norma común.

**Ciclo contable:** Conjunto de etapas contables desde que se produce una transacción hasta su registro en estados financieros.


**Big data:** Es el análisis para toma de decisiones acertadas y acciones estratégicas de gran volumen de datos que transcurren todo el tiempo por la empresa.

**Comunicación efectiva:** Se da cuando el mensaje cumple con el efecto deseado logrando los objetivos intencionados.

**Rotación del puesto de trabajo:** Es el cambio de tareas de trabajo habituales por otras de manera periódicamente para favorecer la diversidad de tareas, actividades y entornos, teniendo experticia y entendimiento del flujo de trabajo.

**Cohesión grupal:** Es el grado en que los miembros de un equipo se apoyan, colaboran y convalidan entre sí en el lugar de trabajo para alcanzar un objetivo.

**Liderazgo transformacional:** Este tipo de liderazgo inspiran a su entorno a trascender en sus intereses personales por el beneficio de la empresa, y llega a tener un efecto extraordinario sobre ellos y su disposición de alcanzar los objetivos propuestos[83].

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 2		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

## D. DESARROLLO

### Primera estrategia


#### **Capacitar al personal en comercio electrónico, ventas, tendencias del mercado, economía circular y contabilidad.**

Se propone capacitar al personal para que el servicio que se oferta al cliente sea de calidad y este constantemente actualizado a la realidad del mercado. Así también, para mejorar su reconocimiento propio y sean un aporte significativo con ideas y propuestas para la mejora de la situación de la empresa y disminución de errores.

Los temas de interés en los que se debe capacitar al personal deben estar relacionados con: comercio electrónico, ventas, tendencias del mercado, economía circular y contabilidad; esto debido a la tendencia y proyección de los consumidores, como a las deficiencias identificadas en la empresa. En la tabla 38 se propone las capacitaciones de mayor factibilidad para el equipo de trabajo con sus respectivas temáticas.


**Tabla 38.** Propuesta cursos y capacitaciones

Curso	Temas	Detalles
<b>Creación de contenidos digitales</b>	Producción de contenidos digitales Proyectos educativos digitales Objetos digitales. Bibliotecas y repositorios Derechos de autor en Internet Licencias abiertas y privadas Fundamentos de programación Habilidades personales	Institución: Fundación Telefónica Modalidad: online. Horas: 30 Dirigido a: público en general Certificado: sí Costo: gratuito
<b>Analítica Web</b>	Objetivo, KPI's y estrategias Google Analytics Encuentra fácilmente las mejoras Aumentando de tráfico de datos Transmisión de descubrimientos	Institución: Fundación Telefónica Modalidad: online Horas: 30. Certificado: sí Dirigido: público Costo: gratuito
<b>Networking y Marketing</b>	Liderazgo Inteligencia emocional Reclutamiento y selección Marketing personal Networking	Institución: Fundación Telefónica Modalidad: online Horas: 40 Dirigido a: público en general Certificado: sí Costo: gratuito

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 2</b>		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

<b>Curso</b>	<b>Temas</b>	<b>Detalles</b>
<b>Transformación digital en las empresas</b>	Entorno digital Habilidades digitales Innovación y disrupción digital Plan de transformación digital	Institución: Fundación Telefónica Modalidad: online Horas: 30 Dirigido a: público en general Certificado: sí Costo: gratuito
<b>Administración por procesos</b>	Administración por procesos Estandarización de procesos Medición y control de procesos Metodología para el mejoramiento de procesos Herramientas para el mejoramiento de procesos	Institución: Escuela Politécnica Nacional Modalidad: online Horas: 64 Dirigido a: público en general Certificado: sí Costo: \$180
<b>Contabilidad básica</b>	La contabilidad Plan de cuentas y codificación de cuentas Estudio de las cuentas Ciclo contable	Institución: EPN Modalidad: online Horas: 48 Dirigido a: público Certificado: sí Costo: \$48
<b>Estrategias de servicio y atención al cliente</b>	Fundamentos de servicio y atención al Cliente Diagnóstico estratégico del servicio al cliente Estrategias claves del servicio al cliente Propuesta de servicio y atención al cliente	Institución: EPN Modalidad: online Horas: 48 Dirigido a: público en general Certificado: sí Costo: \$0, opcional certificado \$20
<b>Innova tu oferta</b>	Estrategias de agregación de valor en la producción Conservación y transformación de productos Valorización de atributos intangibles Valorización y aprovechamiento de subproductos y desechos Generación de bioenergía Biodiversidad nativa (biocomercio) Agroturismo	Institución: Alianza para el emprendimiento e innovación Modalidad: online Horas: 40 Dirigido a: público en general Certificado: sí Costo: gratuito
<b>Como innovar en Ecuador</b>	Transformar desafíos en oportunidades Recursos humanos Recursos naturales en el Ecuador Big data Mentalidad de cambio	Institución: AEI Modalidad: online Horas: 10 Dirigido a: público en general Certificado: sí Costo: gratuito
<b>Cuida tus clientes</b>	Introducción Aprende a seleccionar proveedores Negociación con proveedores Relación comercial con proveedores	Institución: Alianza para el emprendimiento e innovación Modalidad: online Horas: 40 Dirigido a: público en general Certificado: sí Costo: gratuito



<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 2</b>		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

### **Responsables**

El administrador se encargará de planificar y organizar las capacitaciones en base a los horarios y las funciones laborales de cada colaborador, evitando en lo posible quitar fluides a la producción. El gerente, el administrador y la contadora serán los encargados de destinar el presupuesto y determinar la temática de capacitación a cada colaborador. Todos los miembros del equipo de trabajo son encargados de cumplir con sus responsabilidades y aprobar los cursos y capacitaciones designadas. El administrador medirá el indicado y dará seguimiento en el BSC de la empresa.

### **Indicador**

Horas de cursos y capacitaciones recibidas por empleado (HCE).

### **Fórmula de cálculo del indicador**

$$HCE = \frac{\text{número de horas de capacitaciones y cursos impartidos a los trabajadores en el año}}{\text{número de trabajadores en la empresa durante ese año}}$$

### **Frecuencia de medición**


Una vez en cada año.

### **Meta**

20 horas por empleado al año de cursos o capacitaciones.

### **Fuente de la información**

Registro interno de capacitaciones.

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 2		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		


## Segunda estrategia

**Mejorar el ambiente laboral fomentado la comunicación efectiva y el respeto, dando soporte continuo en las labores, rotando los puestos de trabajo y mejorando las relaciones personales entre todo el equipo**

Un ambiente laboral sano, en el que hay respeto, confianza y la comunicación fluye en el equipo de trabajo permite que la productividad aumente y exista espacio para la innovación. Es imprescindible que los colaboradores tengan una percepción de confort sobre su ambiente de trabajo y su vida personal la puedan llevar a la par con su vida laboral; por lo que se proponen en la tabla 39 técnicas de fácil aplicación que aportan al fortalecimiento de las relaciones en el trabajo y mejoran el ambiente laboral.

**Tabla 39.** Técnicas y herramientas para mejorar el ambiente laboral[89],[90]

Técnica	Herramienta	Descripción
Comunicación efectiva	Crea una cultura de respeto	El trato respetuoso entre empleados permite tener un ambiente laboral saludable, para lograrlo se necesita desarrollar en todo el personal las habilidades de: escuchar (prestar atención a lo que dicen), motivar (apoyar a los trabajadores para que den lo mejor), ayudar (brindar ayuda si alguien tiene un problema), tener empatía (ponerse en los zapatos de otros y comprender su situación)
	Promover la retroalimentación y participación	Escuchar las opiniones, preguntas y comunicar los problemas a los colaboradores, así como felicitarlos o corregirlos de manera oportuna cuando hacen un buen o mal trabajo
	Adecuada comunicación verbal	El mensaje debe tener claridad (omitir información innecesaria que puede confundir), ser concisión (ir al punto sin rodeos), correcto (ser transmitido con tacto y educación), concreto (saber a dónde quieres llegar) y coherente (relación lógica entre palabras)
Cohesión grupal	Rotación de puestos de trabajo	Aumenta la flexibilidad organizacional, al tener personal apto en todo momento de cubrir posiciones diferentes, la independencia de labores, y genera en la empresa una cultura de adaptación al cambio.
	Eventos sociales	Eventos como mañanas deportivas y espacios de integración logran que los miembros de un equipo de trabajo se apoyen y convaliden entre sí en el lugar de trabajo; genera confianza entre compañeros y el deseo de alcanzar logros en conjunto
Apropiación del puesto de trabajo	Liderazgo transformacional	Por medio de este liderazgo se logra motivar, aclarar su rol e influir en la disposición de los colaboradores a cumplir los objetivos propuestos por el líder
	Autonomía en puesto de trabajo y poder de decisión	Permitir a los trabajadores un margen de decisión sobre sus actividades y que tengan participación en la toma de decisión en actividades relacionadas a su experiencia genera mayor compromiso e interés real por su trabajo

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 2</b>		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

### **Responsables**

El administrador y el gerente se encargarán de analizar a profundidad la problemática en las relaciones entre colaboradores y determinar las técnicas y herramientas a aplicar para la mejora del ambiente de trabajo. Se recomienda realizar convenios para practicas preprofesionales con estudiantes de ingeniería industrial y psicología para análisis del ambiente laboral y aplicación de técnicas. Todo el personal es llamado a aportar con ideas sobre la problemática y acogerse a las medidas para el cambio. El gerente se encargará de medir el indicador y dar seguimiento.

### **Indicador**

Nivel de riesgo en cada dimensión en la encuesta a los trabajadores (NRE), (anexo 3)

### **Fórmula de cálculo del indicador**

$$NRE = \sum(\text{Dimensiones con riesgo alto en encuesta aplicada a los trabajadores})$$

### **Frecuencia de medición**


Este indicador se calcula cada 6 meses.

### **Meta**

Cero dimensiones con riesgo alto.

### **Fuente de la información**


Encuesta de ambiente laboral.

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 2		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 01/11		
Versión: 01		

## E. CRONOGRAMA PLAN OPERATIVO 2

**Tabla 40.** Cronograma plan operativo 2

Actividad	Indicador	Periodo de ejecución						
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
<b>Estrategia 1</b>								
Selección de temáticas de capacitación para cada trabajador	Cantidad de cursos y capacitaciones recibidas por empleado al año							
Organización de funciones, equipos y tiempos de capacitación								
Socialización de planes de capacitación								
Contratación y pagos por servicios de capacitación								
<b>Estrategia 2</b>								
Integración de estudiantes de ingeniería industrial y psicología	Disminución del riesgo en cada dimensión en la encuesta realizada a los trabajadores (anexo 3)							
Planificación de técnicas a aplicar para la mejora del ambiente laboral								
Reunión con todos los colaboradores para socialización del plan								
Aplicación del plan								
Análisis de resultados y retroalimentación								


<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 2</b>		
Código: PE-P-02	Estrategias Direccionadas al Empoderamiento Laboral	
Página: 1/11		
Versión: 01		

## F. PRESUPUESTO

Para la ejecución de las propuestas descritas en el plan operativo es necesaria la inversión de recursos económicos. En la tabla 41 se presentan los valores estimados para la puesta en marcha de cada estrategia.

**Tabla 41.** Presupuesto plan operativo 2

Estrategia	Actividad	Valor
1	Contratación de servicios de capacitación (inscripción de diez colaboradores en contabilidad básica)[91]	\$480,00
2	Equipos de trabajo y adaptación de puestos para la integración de estudiantes en prácticas preprofesionales (adecuación de dos escritorios y dos monitores en la oficina)	\$160,00
	Contratación de espacios y materiales didácticos para ejecución de eventos de integración laboral (dos canchas sintéticas por una mañana y refrigerio para el personal)	\$200,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$840,00</b>

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 3</b>		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

**PLAN OPERATIVO 3**


**ESTRATEGIAS DIRECCIONADAS A LA INVERSIÓN**

**PRODUCTIVA**




**PE-P-03**

**HOGAR 21**

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 3</b>		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

## CONTENIDO

<b>A. OBJETIVO .....</b>	<b>128</b>
<b>B. ALCANCE .....</b>	<b>128</b>
<b>C. DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>128</b>
<b>D. DESARROLLO .....</b>	<b>129</b>
<b>Primera estrategia .....</b>	<b>129</b>
Responsables .....	131
Indicador .....	131
Fórmula de cálculo del indicador .....	131
Frecuencia .....	131
Meta.....	131
Fuente de la información.....	131
<b>Segunda estrategia .....</b>	<b>131</b>
Responsables .....	133
Indicador .....	133
Frecuencia .....	134
Meta.....	134
Fuente de la información.....	134
<b>E. CRONOGRAMA PLAN OPERATIVO 3 .....</b>	<b>135</b>
<b>F. PRESUPUESTO.....</b>	<b>136</b>

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 3		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

## A. OBJETIVO

Permitir la realización de las estrategias organizacionales y el cumplimiento de sus metas a través de un financiamiento conveniente y adquisición de maquinaria y equipo para la nueva y más eficiente producción propuesta para el desarrollo del mercado.

## B. ALCANCE

Inicia en el listado de propuestas para financiamiento y opciones de maquinaria y equipos eficientes hasta la estimación de costos y actividades a seguir para su ejecución.

## C. DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS

**Sostenibilidad:** Que tiene la característica de poderse mantener por largo tiempo sin agotar los recursos naturales o causarle un daño grave al medio ambiente.

**Eficiencia:** Capacidad de lograr resultados con los mínimos recursos posible.

**Energías renovables:** Energías renovables obtenidas de fuentes naturales inagotables e indefinidas que se regeneran por procesos naturales autónomos.


**EcoCredit:** Créditos verdes con capital destinado exclusivamente a actividades sostenibles (responsable con los recursos naturales y cuidado del medio ambiente).

**Capital semilla:** Financiamiento para personas que están creando una empresa o negocio, obtenido antes de su puesta en marcha.

**Ciclo económico:** Periodo en el que se recupera el dinero invertido en el proceso de producción de bienes o servicios.

**Periodos de gracia:** Periodo de tiempo que concede al deudor el acreedor para pagar sin intereses o realizar abonos a capital de una deuda.



HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 3		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

**Precancelación financiera:** Cancelación por anticipado de los valores desmaterializados de una deuda.

**Liquidez:** Relación entre el dinero en caja y los bienes convertibles fácilmente en dinero, y el activo total, de una organización.

**Capacidad de pago:** Indicador que mide la probabilidad que tiene un deudor de cumplir con sus obligaciones financieras.

**Tasa efectiva:** Tasa de interés real que es pagada en un período de tiempo determinado teniendo en cuenta los costos y gastos indirectos.

**Maquina CNC:** Equipo o herramienta mecánica que trabaja guiada por un software de control numérico CNC (Control Numérico Computarizado).


**Máquina de inyección de plástico:** Máquina que fabrica productos y piezas de plástico por medio del proceso de moldeo por inyección[83].

## D. DESARROLLO

### Primera estrategia


#### **Aprovechar créditos verdes y de emprendimiento de instituciones financieras a condiciones preferenciales para inversión en crecimiento empresarial**

La inyección de capital e inversión en crecimiento es necesaria en la empresa para aumentar su competitividad y afianzarse en el mercado. En la tabla 43 se muestra las opciones de financiamiento en condiciones preferenciales a las que podría optar la empresa y le generaría ahorro de dinero y tiempo en comparación con otras ofertas de financiamiento en el mercado.

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 3</b>		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

**Tabla 42.** Opciones de créditos verdes y de emprendimiento

<b>Institución</b>	<b>Tipo de financiamiento</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Banco ProCredit</b>	EcoCredit para agricultura sostenible, reciclaje, viviendas e instalaciones sostenibles, vehículos sostenibles, energías renovables y eficiencia energética	Asesoría técnica ambiental, pago de certificaciones sostenible, mayores plazos, disminución de tasa de interés adecuación de pagos al ciclo económico de actividad y periodos de gracia[92]
<b>Banco Pichincha</b>	EcoCredit para energías renovables, eficiencia energética, construcción y vivienda sostenible, producción más limpia, transportación y agricultura sostenible	Asistencia técnica ambiental, pago de certificaciones sostenible, plazos flexibles según ciclo de actividad económica y periodo de gracia[93]
<b>Banco Produbanco</b>	EcoCredit para proyectos de energía renovable, eficiencia energética, uso eficiente del agua, eficiencia en materiales o reciclaje, construcción sostenible, producción agrícola sostenible, turismo sostenible	Plazo hasta 84 meses, plazos de gracia, precancelaciones sin penalización, estudio de impacto ambiental e informe de ahorros[94]
<b>AEI Ecuador</b>	Capital de riesgo, capital semilla y productos bancarios preferenciales	Vinculación con instituciones financieras a condiciones preferenciales de interés y plazos, reembolso de hasta el 50% de intereses de créditos, capital no rembolsable tras análisis y culminación de capacitación. Adicional, educación empresarial gratuita, vinculación con mercados nacionales e internacionales y promoción de productos[95]
<b>Corpo Ambato</b>	Capital semilla	Capital no rembolsable de entre \$3000 y \$8000 tras culminar programa de formación empresarial. Adicional, programas de educación y vinculación a mercados comerciales[96]

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 3</b>		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

### **Responsables**

La gestión y toma de decisiones clave sobre el endeudamiento la realizan el gerente y el administrador con el apoyo de la contadora. En la estrategia deben participar todas las áreas de la empresa para dar a conocer las necesidades y expectativas de la inversión y poder adecuar las necesidades con la capacidad de pago de la empresa. El análisis crediticio y la preparación de la documentación para aplicar a financiamiento lo realizará la contadora, así también ella revisará la tasa efectiva del financiamiento bancario.

### **Indicador**

Condiciones de financiamiento (CF).

### **Fórmula de cálculo del indicador**

CF = valor de la tasa efectiva del financiamiento adquirido

### **Frecuencia**

Este indicador se calcula cada seis meses.

### **Meta**


Tasa efectiva menor al 15%.

### **Fuente de la información**

Kardex o tabla de amortización de propuesta crediticia.


### **Segunda estrategia**

**Inversión en maquinaria y equipos para producción de muebles a partir de desechos y adquisición de software contable**


HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 3		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

Es necesaria la adquisición de maquinaria y equipos para poder realizar la producción de una línea de muebles ecológicos y poder aprovechar de mejor manera los desechos actuales, ya que la actual maquinaria no tiene dichas facultades o necesita de equipos complementarios para su producción. En la tabla 43 se indica una propuesta de la maquinaria y equipos que se podría adquirir para cumplir con el fin mencionado.

**Tabla 43.** Maquinaria y equipos para producción eficiente y ecológica[97]

Maquinaria o equipo	Detalles	Ilustración
<b>Triturador a primaria</b>	Procesa los materiales (maderas y polímeros) y disminuye su volumen al aplicar fuerza	
<b>Cribadora</b>	Separa sólidos no deseados y polvo mediante un proceso de cernido de elementos	
<b>Máquina de corte CNC</b>	Trabaja guiado por tecnología de control número; corta madera, plástico y aluminio de baja densidad. Realiza diseños en tres dimensiones, muy preciso, veloz y no requiere de constante intervención humana	
<b>Inyectora de plástico</b>	A través de un sistema de inyección se funde el plástico e inyecta en un molde cerrado que toma su forma al enfriarse. Funciona con plástico reciclado, produce en serie, detalles de gran calidad y ahorra energéticamente del 30%–40%	

Así también, se requiere de la adquisición de un software contable que facilite la administración de las cuentas financieras, ya que actualmente no se tiene el suficiente control contable. En la tabla 44 se indican propuestas de mayor factibilidad considerando las características de la empresa.

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 3		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

**Tabla 44.** Opciones de software contable[98], [99]


Nombre	Descripción
<b>HubSpot</b>	Controla la emisión de facturas, organiza datos en bases optimizadas, automáticamente genera reportes contables, administra actividades de marketing, atención, contabilidad y ventas. Conecta departamentos y promueve la operatividad a través de la gestión de recursos. Tiene una versión gratuita y suscripción desde \$45
<b>Wave</b>	Ofrece soluciones para necesidades de empresas micro, pequeña y mediana escala. Permite vincular un sin número de tarjetas de crédito y cuentas bancarias, no tiene límite de usuarios. Permite revisar información desde un aplicativo móvil y escaneo de transacciones. Es gratuito y algunas operaciones de facturación y pagos tienen tarifas
<b>Nubox</b>	Servicio para administración y gestión de pequeñas y medianas empresas en la nube. Permite: remuneraciones, contabilidad, facturación y cobranza. Tiene planes desde \$1.99 mensuales
<b>Freshbooks</b>	Herramienta idea con diseño intuitivo y minimalista para envío de facturas periódicas, rastreo de tiempos y gestión de participación de colegas en proyectos. Se integra con múltiples: Google, Zapier o Stripe para mantener las herramientas de gestión conectadas. Tiene un costo mensual desde \$6 por usuario

### Responsables

El equipo de planificación y diseño, con la contadora, el administrador y un representante del departamento operativo y otro de marketing diseñaran un plan de trabajo para la implementación progresiva de maquinaria según la planificación de productos a desarrollar. La contadora, el gerente y el administrador se encargarán de decidir la opción de mayor conveniencia y mejor adaptabilidad para la empresa en cuanto a maquinaria, equipos y software. El administrador capacitará al personal involucrado para el correcto uso de la maquinaria, equipos y software adquirido. La contadora medirá los indicadores y dará seguimiento en el BSC.

### Indicador

- Activos de la empresa (AE).

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 3</b>		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

- Cuadre de compras y ventas realizadas con registros contables (CCV).

#### **Fórmula de cálculo del indicador**

$$AE = \frac{\text{valor activos en balance contable actual} - \text{valor activos en balance contable anterior}}{\text{valor activos en balance contable anterior}} \times 100$$

- $CCV = \text{valor cuenta compras y ventas facturadas} - \text{valor cuenta compras y ventas en software contable}$

#### **Frecuencia**


- El cálculo de activos se realiza una vez cada año.
- El indicador de cuadro contable se realiza cada mes

#### **Meta**

- Aumento de 20% de activos en registros contables.
- Valor igual a cero en comparativa de compras y ventas.

#### **Fuente de la información**


- Balance contable.
- Facturas y registros contables.

HOGAR 21		
PLAN OPERATIVO 3		
Código: PE-P-01	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 01/11		
Versión: 01		

## E. CRONOGRAMA PLAN OPERATIVO 3

Tabla 45. Cronograma plan operativo 3

Actividad	Indicador	Periodo de ejecución						
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
<b>Estrategia 1</b>								
Definición de plan de inversión	Condiciones de financiamiento							
Análisis crediticio de capacidad de pago y retorno de la inversión								
Contacto y negociación con instituciones financieras								
Aplicación a financiamiento								
<b>Estrategia 2</b>								
Elaboración de plan de trabajo para implementación progresiva de maquinaria	Porcentaje de incremento de los activos de la empresa							
Análisis de opciones en el mercado								
Adquisición de software, maquinaria y equipos	Cuadre de compras y ventas realizadas con registros contable							
Instalación y adecuación a las instalaciones								
Capacitación al personal involucrado sobre el correcto uso								
Evaluación de resultados y retroalimentación								

<b>HOGAR 21</b>		
<b>PLAN OPERATIVO 3</b>		
Código: PE-P-03	Estrategias Direccionadas a la Inversión Productiva	
Página: 1/10		
Versión: 01		

## F. PRESUPUESTO

La ejecución de las estrategias propuestas requiere de recursos económicos para su ejecución. En la tabla 46 se presentan los valores estimados de las inversiones planteadas para la consecución de los objetivos del plan operativo. Es importante recalcar que el plan no abarca la adquisición inmediata de toda la maquinaria propuesta, esto dependerá de la decisión del plan de trabajo y los productos a realizar. Sin embargo, en el presupuesto se involucran los costos de todas las maquinarias de la estrategia dos para tener referencia de los costos por equipo y realizar un análisis a de compra a futuro.

**Tabla 46.** Presupuesto plan operativo 3

Estrategia	Actividad	Valor
1	Análisis crediticio y la preparación de la documentación	\$0,00
	Contacto con instituciones y aplicación a financiamiento	\$0,00
2	Compra de trituradora primaria[97]	\$3.200,00
	Compra de maquina cribadora[85]	\$1.350,00
	Adquisición de máquina de corte CNC[88]	\$460,00
	Adquisición de máquina inyectora de plástico[88]	\$13.000,00
	Transporte de productos hasta la planta de producción e instalación de equipos[74]	\$570,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$18.580,00</b>

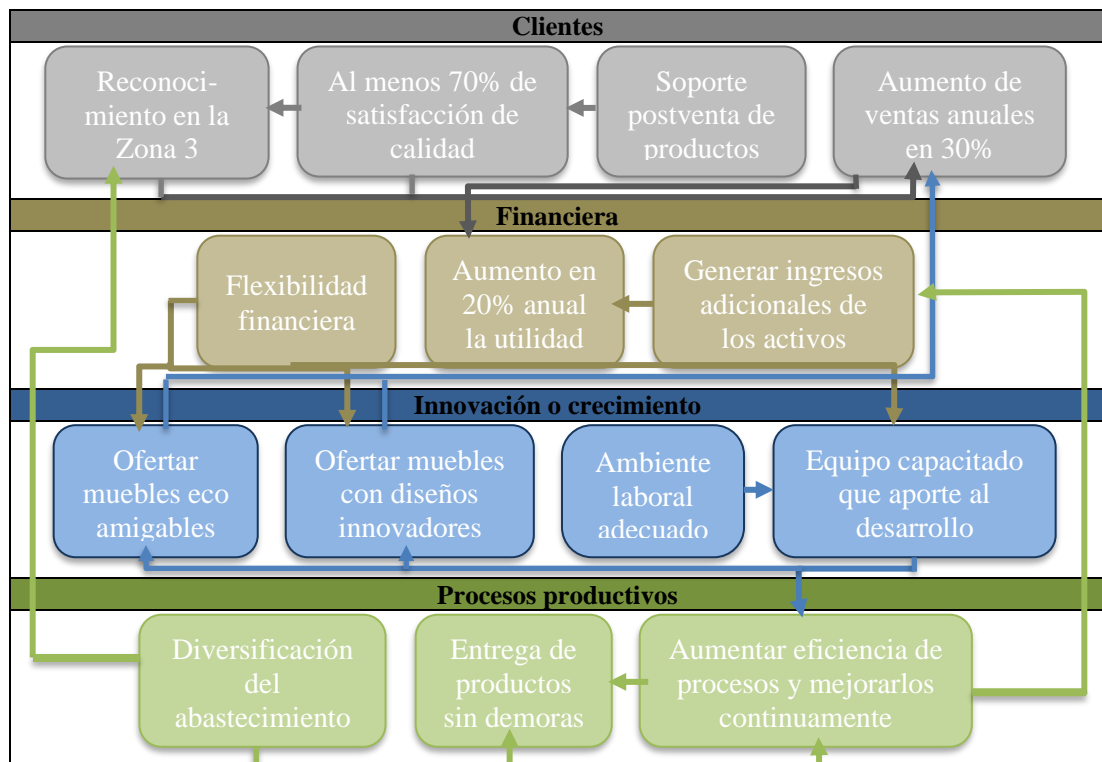


### 3.1.9. Balanced Scorecard (BSC)

Es el medio para evaluar y controlar las estrategias de los planes operativos, su alcance va más allá de las mediciones financieras, al considerar factores cualitativos como calidad de productos, servicio al cliente, ética del negocio y responsabilidad social.

#### Mapa estratégico BSC

En la figura 16 se presenta el mapa estratégico de donde parte el BSC que permite el entendimiento de este en función de la interacción y equilibrio entre las cuatro perspectivas de los objetivos estratégicos.



**Figura 16.** Mapa estratégico BSC

El BSC es el equilibrio de los objetivos de propietarios o administradores con los objetivos operacionales y los de los clientes, por lo que, a través de las interacciones y el equilibrio del mapa estratégico se puede entender el BSC. En la tabla 47 se muestra a detalle el Balanced Scorecard.

**Tabla 47. Balanced Scorecard Hogar 21**

#	Plan operativo	Objetivo	Estrategia	Indicador	Fórmula	Meta	Precaución	Peligro	Real	Periodicidad	Fuente	Responsable evaluar	Ene	Feb	Mar	...	Nov	Dic	Observación	
1	Innovación y Desarrollo Productivo	Ampliar los productos ofertados al público a través de la innovación y el aprovechamiento de las tendencias de consumo, así como la incursión geográfica en nuevos mercados para la comercialización de los productos	Línea de productos ecológicos verticales y multiusos desmontables, en variedad de texturas y colores	Participación de productos nuevos	$PPN = [(n \text{ productos actuales} - n \text{ productos periodo fiscal anterior}) / n \text{ productos periodo fiscal anterior}] \times 100.$	25%	17%	10%	...	anual	Catálogo de productos	Secretaria	...	...	...	...	...	...	Por determinar	
2			Línea de muebles importados directamente desde China con diseños innovadores y de alta calidad	Participación de productos importados	$PPI = [(n \text{ total de productos} - n \text{ productos nacionales}) / n \text{ total de productos}] \times 100$	15%	10%	5%	...	trimestral	Catálogo de productos	Secretaria	...	...	...	...	...	...	...	Por determinar
3			Campañas publicitarias en Pichincha, Azuay y Guayas, con talleres y asesoría de diseño de instalaciones presencial y online	Clientes de otras provincias	$COP = [(n \text{ ventas a clientes} - n \text{ ventas a clientes en Tungurahua}) / n \text{ ventas a clientes}] \times 100$	30%	20%	14%	...	mensual	Facturas, guías de envío	Ventas	...	...	...	...	...	...	...	Por determinar
			Envío de productos a otras provincias	$EOP = [(n \text{ envíos a otras provincias periodo actual} - n \text{ envíos a otras provincias periodo anterior}) / n \text{ de envíos a otras provincias periodo anterior}] \times 100$	15%	10%	6%	...	trimestral	Facturas, guías de envío	Ventas	...	...	...	...	...	...	...	...	Por determinar
4	Empoderamiento Laboral	Desarrollar las capacidades y mejorar la sinergia de todo el equipo de trabajo a través de un ambiente laboral sano en el que los colaboradores sientan la importancia y el adecuado reconocimiento a sus labores	Capacitar al personal	Horas de cursos y capacitaciones recibidas por empleado	$HCE = n \text{ horas de capacitaciones y cursos impartidos a los trabajadores en el año} / n \text{ trabajadores en el año}$	20	16	13	...	anual	Registro de capacitaciones	Administrador	...	...	...	...	...	...	Por determinar	
5			Mejora del ambiente laboral	Nivel de riesgo dimensional de ambiente laboral	$NRE = \sum \text{Dimensiones con riesgo alto en encuesta aplicada a los trabajadores}$	0	1	2	...	semestral	Encuesta de ambiente laboral	Gerente	...	...	...	...	...	...	...	Por determinar
6	Inversión Productiva	Permitir la realización de las estrategias organizacionales y el cumplimiento de sus metas a través de un financiamiento conveniente y adquisición de maquinaria y equipo para la nueva y más eficiente producción propuesta para el desarrollo del mercado.	Créditos verdes y de emprendimiento a condiciones preferenciales	Condiciones de financiamiento	$CF = \text{valor de la tasa efectiva del financiamiento adquirido}$	<15%	15%	17%	...	semestral	Kardex o tabla de amortización de propuesta crediticia	Contadora	...	...	...	...	...	...	Por determinar	
7			Activos de la empresa	$AE = [(valor \text{ de activos actuales} - valor \text{ activos periodo anterior}) / valor \text{ activos periodo anterior}] \times 100$	20%	15%	10%	...	anual	Balance contable	Contadora	...	...	...	...	...	...	...	Por determinar	
			Cuadre de compras y ventas realizadas	$CCV = \text{valor en cuentas de compra y ventas realizadas facturadas} - \text{valor en cuentas de compras y ventas registradas en software}$	\$0	\$200	\$500	...	mensual	Facturas y registros contables	Contadora	...	...	...	...	...	...	...	...	Por determinar

## CAPÍTULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

- Tras el levantamiento de información general de la empresa realizada a través de una entrevista al director, observación directa, matriz MPC, utilización de la herramienta del diagrama de Ishikawa y visitas a campo; se identificó que el mando administrativo recae sobre el gerente o director y el administrador que al contar con pocos años de experiencia en la actividad ofrecen productos que no tienen significativa diferenciación al de sus competidores al tener igual o inferior calidad y diseño. Por otro lado, presenta serios inconvenientes en el abastecimiento de materiales y cumplimiento de pedidos de clientes a pesar de mantener buena relación con medios digitales y hace constante uso de tecnologías para comercializar sus productos. Así también, el ambiente laboral inadecuado, la falta de proyección y dirección, por tener una misión organizacional poco efectiva, dificulta el óptimo desenvolvimiento de los trabajadores y la claridad en sus labores.
- Por medio de la auditoría externa fundamentada en las matrices del modelo integral para la formulación de estrategias, la encuesta y entrevista se identificó que "Hogar21" es inferior a su competencia directa (valor promedio referencial 2,5), con una calificación de 1,73, principalmente en precios, diversificación de productos y posición financiera. Por otra parte, se determinó que, en factores internos, la empresa está por debajo de la media de la industria (valor referencial de 2,5), con un valor de 2,38 debido a su deficiente control contable, gran generación de desperdicios y ambiente laboral hostil con baja colaboración. Por lo que, es conveniente aplicar estrategias conservadoras y defensivas, apearse a las competencias básicas y no correr excesivos riesgos.
- Al entender la situación por la que atraviesa la empresa y tener claro el enfoque de la organización, se extraen siete estrategias de veinte planteadas de manera inicial, las cuales se agrupan en tres planes operativos: "Innovación y Desarrollo Productivo", "Empoderamiento Laboral" e "Inversión Productiva"; con el objetivo de desarrollar productos y el mercado para facilita su actividad comercial y

adentrarse en el mercado con un enfoque de reingeniería que permita un incremento de la utilidad anual en un 20%, creación de un ambiente laboral sano y contar con proveedores que abastezcan de manera oportuna a la empresa.

- Por medio del desarrollo del plan estratégico se plantea potenciar la gestión administrativa actual, para hacer frente a las amenazas que ubican a la empresa de manera externa por debajo de la competencia y potenciar las fortalezas para alcanzar y posteriormente posicionarla por encima de la media de la industria. Así también, se reformula la misión y visión organizacional, como se plantean objetivos estratégicos para dar claridad y una línea ejecutable de mejora. A través de tres planes operativos, especificados y plasmados en el "Balanced Scorecard", para asegurar su correcta aplicación y seguimiento, se aspira a mediano plazo aumentar la generación de utilidad de la empresa; mejorando la cantidad de ventas, incrementando los activos y reduciendo limitaciones que dificultan los tratos comerciales, para de esta manera obtener un fuerte posicionamiento y generar una ventaja competitiva bien marcada y difícilmente alcanzable.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Es importante entender que el éxito de la planeación estratégica es el proceso de planeación llevado a cabo de manera continua, debido a que el ambiente empresarial es incierto y cambia con rapidez, el plan escrito es solo una fotografía al momento de su realización que se vuelve obsoleto si no se planea, mide y revisa continuamente.
- La priorización y selección de estrategias clave se debe dar en toda empresa, porque ninguna cuenta con recursos ilimitados y más aún si se encuentra en una posición de desinversión y un perfil conservador, por lo que no se deben ejecutar todas las estrategias a la vez. En tal sentido, es preferible aplicar las siete estrategias obtenidas en el orden priorizado, exceptuando aquellas que permiten la consecución de otras.
- Se debe comprender y preparar para una segunda etapa las estrategias que no han sido consideradas en los planes operativos, debido a que ofrecen una mejora

administrativa a la empresa, no obstante, dada la situación actual y a los recursos disponibles no pueden ser tomadas en cuenta en esta primera etapa.

- La planeación estratégica no debe llevarse a cabo solo entre los altos mandos, por el contrario, se debe lograr la participación y apropiación de todos los trabajadores en el plan estratégico, porque es la única manera con el que se obtendrá el suficiente compromiso de los involucrados para ejecutar los cambios necesarios.
- Se debe entender al proceso de planeación estratégica como una oportunidad de educación, ayuda y aprendizaje que mejora la comunicación organizacional. En lo posible se debe llevar el proceso de la manera más espontánea y simple, evitando tecnicismos y fomentando la creatividad al cambiar los ambientes.

## MATERIALES DE REFERENCIA

- [1] D. Lara, «Perspectivas empresariales para incrementar la competitividad en el Ecuador en el 2022», *Crónica, las noticias al día*, Quito, pp. 13-16, dic. 10, 2021.
- [2] M. Fiallos, «Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre», Universidad Técnica de Ambato, 2021.
- [3] L. Alvarado, M. Perales, y A. Cabral, «Diseño e implementación del FODA y el plan estratégico para los caprinocultores sociales de la comarca Lagunera», *Rev. Mex. Agronegocios*, vol. 48, pp. 1-16, 2021.
- [4] E. Omaña, «Creación del plan estratégico para la empresa construcciones interventorías y suministros de Santander S.A.S», Universidad Industrial de Santander, 2016.
- [5] K. Villa, «Elaboración del plan estratégico para la institución educativa Aantiago Apostol de Cusco para el período 2018 – 2023», Universidad San Ignacio de Loyola.
- [6] N. Santiago y I. Aldás, «Perfil estratégico y ventaja competitiva en la EPM GIDSA del cantón Ambato», Universidad Técnica de Ambato, 2019.
- [7] C. Torres, «Plan estratégico informático para el área de tecnologías de la información de la empresa IMPOFREICO S.A.», Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, 2017.
- [8] A. Quinatoa, «Plan estratégico de comunicación como reactivador del turismo dirigido al Parque Provincial de la Familia en el Cantón de Ambato», Universidad Técnica de Ambato, 2021.
- [9] M. Cordero, «Plan estratégico para la vinculación de la carrera de diseño de modas de la universidad del Azuay con la industria confeccionista de la ciudad de Cuenca», Universidad Técnica de Ambato, 2018.
- [10] Y. Valdez, «Marco de referencia Cobit 5.0 y plan estratégico para la gestión del

área de TI de la cooperativa de transportes flota Pelileo», Universidad Técnica de Ambato, 2021.

- [11] CELEC - EP, «Plan Estratégico de la Corporación Eléctrica del Ecuador - CELEC EP para el período 2017-2021», Quito, 2019.
- [12] A. Yepez y C. Vasquez, «Calidad del servicio y fidelización del cliente: plan estratégico de CRM para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil», Universidad Politécnica Salesiana, 2020.
- [13] M. Villar y G. Toyohama, «Sistema de evaluación Reder y el plan estratégico de una institución privada confesional», *Rev. Investig. Apunt. Univ.*, vol. 9, n.º 2, pp. 1-25, 2019.
- [14] C. Enriquez, «Tecnología, educación y alianzas son ejes para la competitividad», *Revista Lideres*, Quito, mar. 2021.
- [15] M. Moreta, «Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias», *UTC Cienc. y Tecnol. del pueblo*, vol. 4, n.º 3, pp. 171-182, 2017.
- [16] A. Yagual, M. Lopez, y L. Sánchez, «La contribución del sector de la construcción sobre el producto interno bruto PIB en Ecuador», *Rev. Lasallista Investig.*, vol. 15, n.º 2, pp. 286-299, 2018.
- [17] C. Zabala, D. Burgos, y A. Calvopiña, «Construcción: un sector dinamizador de la economía y gran generador de empleo en el país», *Ekos*, Quito, pp. 33-37, 2021.
- [18] J. E. Naranjo, D. G. Sanchez, A. Robalino-Lopez, P. Robalino-Lopez, A. Alarcon-Ortiz, y M. V. Garcia, «A Scoping Review on Virtual Reality-Based Industrial Training», *Appl. Sci. 2020, Vol. 10, Page 8224*, vol. 10, n.º 22, p. 8224, nov. 2020, doi: 10.3390/APP10228224.
- [19] L. del C. N. Corrales, M. P. Lambán, M. E. Hernandez Korner, y J. Royo, «Overall Equipment Effectiveness: Systematic Literature Review and Overview of Different Approaches», *Appl. Sci. 2020, Vol. 10, Page 6469*, vol. 10, n.º 18, p. 6469, sep. 2020, doi: 10.3390/APP10186469.

- [20] A. C. Tricco *et al.*, «PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation», *Ann. Intern. Med.*, vol. 169, n.º 7, pp. 467-473, oct. 2018, doi: 10.7326/M18-0850/SUPPL\_FILE/M18-0850\_SUPPLEMENT.PDF.
- [21] S. B. M. Baque, M. Cantos, «Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas Strategic», *Rev. Interdiscip. Humanidades, Educ. Cienc. y Tecnol.*, vol. 9, pp. 623-635, 2019, doi: 10.35381/cm.v5i9.246.
- [22] A. D. Serrato Guana y A. D. Serrato Guana, «Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia», *Pensam. & Gestión*, vol. 46, n.º 46, pp. 161-186, mar. 2019, doi: 10.14482/PEGE.46.3580.
- [23] C. A. Sánchez Retiz y L. Á. Rodríguez Bello, «Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control», *Univ. Empres.*, vol. 21, n.º 37, p. 228, jul. 2019, doi: 10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.6762.
- [24] R. A. Peña Villacís y R. A. Peña Villacís, «Normas de control administrativo y de planificación en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Ecuador: evaluación y cumplimiento», *Estado & comunes, Rev. políticas y Probl. públicos*, vol. 2, n.º 15, pp. 19-38, jul. 2022, doi: 10.37228/ESTADO\_COMUNES.V2.N15.2022.267.
- [25] P. Baldeón, P. Albuja, y Y. Rivero, «Las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión estratégica universitaria: experiencias en la Universidad Tecnológica Israel», *Conrado*, vol. 15, n.º 68, pp. 83-88, 2019.
- [26] E. I. Tlapanco Rios y C. A. Castaño Urrego, «Management of Technology Readiness Level 1 (TRL 1); Product Innovation Management Strategy in Mechanical Design Processes», *Rev. Politec.*, vol. 49, n.º 1, pp. 7-17, feb. 2022, doi: 10.33333/RP.VOL49N1.01.
- [27] N. Grajales-Montoya, L. Gómez-Bayona, y B. Coronado-Ríos, «La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas», *Rev.*



CEA, vol. 7, n.º 13, ene. 2021, doi: 10.22430/24223182.1684.

- [28] J. A. López-Lemus, M. T. De la Garza Carranza, Q. Atlatenco Ibarra, y J. G. López-Lemus, «Strategic planning key factor in tangible–intangible results in microenterprises», *Manag. Res.*, vol. 19, n.º 1, pp. 59-80, 2021, doi: 10.1108/MRJIAM-05-2020-1041.
- [29] A. B. L. Carreras, J. C. Arroyo, y J. E. E. Blanco, «Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's», *Contaduría y Adm.*, vol. 63, n.º 3, 2018, doi: 10.22201/FCA.24488410E.2018.1085.
- [30] E. C. Nuñez Cudriz y J. Miranda Corrales, «Marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones», *Cuad. Latinoam. Adm.*, vol. 16, n.º 30, jun. 2020, doi: 10.18270/CUADERLAM.V16I30.2915.
- [31] G. R. Castillo-Ruano I, S. I. Castillo-Valencia II, y S. J. Ludeña-Yaguache III, «Diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Urbano San Jacinto S.A.», *Polo del Conoc. Rev. científico - Prof. ISSN-e 2550-682X*, Vol. 3, N.º. 12, 2018 (*Ejemplar Dedic. a Diciembre 2018*), págs. 63-84, vol. 3, n.º 12, pp. 63-84, 2018, doi: 10.23857/pc.v3i12.814.
- [32] J. E. Montes De Oca Sánchez, R. Comas Rodríguez, S. D. R. Álvarez Hernández, y R. Silva Brito, «The impact of the strategic plan on administrative management. Case: Transport cooperative ventanas», *Univ. y Soc.*, vol. 13, n.º S3, pp. 430-436, jul. 2021.
- [33] I. F. Silva Ordoñez, H. A. Macías Franco, y E. J. Santamaría, «La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua», *Sotavento M.B.A.*, ISSN 0123-3734, ISSN-e 2346-2175, N.º. 29, 2017, págs. 10-16, vol. 18, n.º 29, pp. 10-16, 2018, doi: 10.18601/01233734.n29.02.
- [34] M. J. Page *et al.*, «PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews», *BMJ*, vol. 372, mar. 2021, doi: 10.1136/BMJ.N160.

- [35] D. Araujo y J. Ramírez, «Planeación estratégica para la Ferrotienda El Baratísimo del municipio de Leiva, en el departamento de Nariño», Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021.
- [36] H. Ore, E. Olortegui, y D. Ponce, «Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica», *Rev. Pakamuros*, vol. 8, n.º 4, pp. 31-44, 2020.
- [37] A. Ramirez y C. Sánchez, «Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario», Universidad Ricardo Palma, 2019.
- [38] A. Peinado, «El Plan Estratégico Logístico: Una propuesta para una empresa sin ánimo de lucro», *Rev. científica anfibios*, vol. 2, n.º 1, pp. 11-30, 2019.
- [39] C. Celedón, J. Navarrete, y D. Salazar, «Implementación de herramientas de planificación, control y mejora continua en la empresa Colombian Trading SAS que permitan el fortalecimiento de sus procesos estratégicos y operativos.», Universidad Magdalena, 2021.
- [40] L. González, Z. Frómeta, y I. Vidaud, «Plan estratégico para la gestión de los residuos de la empresa de prefabricado de Santiago de Cuba», *Cienc. en su PC*, vol. 1, n.º 1, pp. 15-28, 2017.
- [41] J. Fernández, «Diseño de plan estratégico para la empresa comercializadora de calzado Mark sport en la ciudad de Cuenca», Universidad del Azuay, 2018.
- [42] D. Fred.R, *Conceptos de administración estratégica*. 2013.
- [43] Jorge González, F. Salaza, y R. Ortiz, «Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones», *Telos*, vol. 21, n.º 1, pp. 242-267, 2019.
- [44] K. J. Cerón y H. F. Arboleda, «Modelo de relacionamiento estratégico entre factores organizacionales y técnicos en fábricas de software colombianas», *Inf. tecnológica*, ISSN 0716-8756, ISSN-e 0718-0764, Vol. 29, N.º. 3 (JUNIO), 2018, págs. 29-38, vol. 29, n.º 3, pp. 29-38, 2018, doi: 10.4067/S0718-

07642018000300029.

- [45] L. Ramírez y M. Ferradas, «Análisis estratégico del sector de educación superior universitaria en el Perú: una aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter», *Cuad. Latinoam. Adm.*, vol. xv, n.º 28, 2019.
- [46] El Mercurio, «Un dólar fuerte tiene pros y contras para la economía de Ecuador - Diario El Mercurio», jul. 20, 2022. <https://elmercurio.com.ec/2022/07/20/pros-contras-dolar-fuerte/> (accedido nov. 20, 2022).
- [47] Banco Central del Ecuador, «Boletín mensual de inflación: Resultados a septiembre de 2022», sep. 30, 2022. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202209.pdf> (accedido nov. 19, 2022).
- [48] INEC, «Canasta», oct. 2022. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/> (accedido nov. 13, 2022).
- [49] ASOBANCA, «Global Findex 2021: los resultados del trabajo de Ecuador por la inclusión financiera», 2022. <https://asobanca.org.ec/educacion-financiera/global-findex-ecuador-inclusion-financiera-asobanca/> (accedido nov. 13, 2022).
- [50] ASOBANCA, «El sistema bancario apuesta por la inclusión financiera en Ecuador», 2022. <https://asobanca.org.ec/educacion-financiera/sistema-bancario-inclusion-financiera-ecuador/> (accedido nov. 13, 2022).
- [51] Banco Central del Ecuador, «Información Económica», 2022. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica> (accedido nov. 19, 2022).
- [52] Banco Central del Ecuador, «Informe de Resultados Cuentas Nacionales Trimestrales: Segundo trimestre de 2022», 2022. [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/InformeIIT\\_2022.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/InformeIIT_2022.pdf) (accedido nov. 20, 2022).

- [53] INEC, «Índice de Precios al Consumidor», 2022.  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>  
 (accedido nov. 13, 2022).
- [54] INEC, «Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo», nov. 2022.  
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieTYzYjE1Y2YtMTA0OS00OGJhLWE1YzMtZTVhYTY1ZGRjMDc3IiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYUExMiJ9> (accedido nov. 13, 2022).
- [55] Banco Mundial, «Esperanza de vida al nacer, total (años) - Ecuador | Data», 2022.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN?locations=EC>  
 (accedido nov. 20, 2022).
- [56] Banco Mundial, «Población entre 15 y 64 años de edad (% del total) - Ecuador | Data», 2022, jun.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.1564.TO.ZS?locations=EC>  
 (accedido nov. 20, 2022).
- [57] Banco Mundial, «Población urbana (% del total) - Ecuador | Data», sep. 2022.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=EC>  
 (accedido nov. 20, 2022).
- [58] Banco Mundial, «Consumo de energía renovable (% del consumo total de energía final) - Ecuador | Data», ene. 2022.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/EG.FEC.RNEW.ZS?locations=EC>  
 (accedido nov. 20, 2022).
- [59] Banco Mundial, «Tasa de alfabetización, total de adultos (% de personas de 15 años o más) - Ecuador | Data», abr. 2022.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS?locations=EC&view=chart> (accedido nov. 20, 2022).
- [60] Banco Mundial, «PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Ecuador | Data», jun. 2022.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC>

(accedido nov. 20, 2022).

- [61] Araque Wilson, Valeria Llerena, Rossana Bonilla, Angela Monteros, y Vanessa Cerezo, «Educación y bienestar financiero, tarea pendiente en Ecuador y la región», *Red Inst. Financ. Desarro.*, pp. 4-98, abr. 2022.
- [62] Andrés Gortaire y Andrés Orellana, «Las “Sociedades por Acciones Simplificadas” en Ecuador», *Ekosnegocios*, may 27, 2020. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/las-sociedades-por-acciones-simplificadas-en-ecuador> (accedido nov. 22, 2022).
- [63] V. y S. Super Intendencia de Compañías, «Estadísticas de Constitución de Compañías», nov. 15, 2022. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/reporteCias.zul> (accedido nov. 20, 2022).
- [64] Banco Mundial, «Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios) - Ecuador | Data», nov. 2021. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2019&locations=EC&start=2019&view=chart> (accedido nov. 20, 2022).
- [65] Banco Mundial, «Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (% del PIB) - Ecuador | Data», dic. 2021. <https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS?locations=EC> (accedido nov. 20, 2022).
- [66] Banco Mundial, «Gasto público en educación, total (% del gasto del gobierno) | Data», 2022, mar. 2022. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GB.ZS?view=chart> (accedido nov. 20, 2022).
- [67] Henry Pinargote y Jazmín Díaz-Barrios, «Políticas públicas orientadas a impulsar a las pymes ecuatorianas», *Rev. Estud. Políticos y Estratégicos*, vol. 9, n.º 1, pp. 32-52, abr. 2021, doi: 10.1787/60745031-ES.
- [68] Banco Mundial, «Personas que usan Internet (% de la población) - Ecuador |

- Data», jun. 2022.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?locations=EC>  
 (accedido nov. 20, 2022).
- [69] Banco Mundial, «Acceso a la electricidad (% de población) - Ecuador | Data», abr. 2022.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/EG.ELC.ACCS.ZS?locations=EC>  
 (accedido nov. 20, 2022).
- [70] Peter Tavra Franco, «Con un comercio electrónico en auge, Ecuador proyecta cerrar el 2022, por lo menos, con \$ 4.000 millones en ventas ‘online’ », *El Universo*, jun. 03, 2022. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/con-un-comercio-electronico-en-auge-ecuador-proyecta-cerrar-el-2022-por-lo-menos-con-4000-millones-en-ventas-online-nota/> (accedido nov. 22, 2022).
- [71] Universidad Espíritu Santo, «Comportamiento de Transacciones no presenciales en Ecuador», *Univ. Espíritu St.*, vol. 5, pp. 3-45, 2022.
- [72] Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), «2.900 millones de personas siguen careciendo de conexión», *Naciones Unidas*, nov. 30, 2021. <https://www.itu.int/es/mediacentre/Pages/PR-2021-11-29-FactsFigures.aspx> (accedido nov. 22, 2022).
- [73] Banco Mundial, «Exportaciones de productos de alta tecnología (% de las exportaciones de productos manufacturados) - Ecuador | Data», jul. 23, 2022. <https://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.TECH.MF.ZS?locations=EC> (accedido nov. 20, 2022).
- [74] Ekosnegocios, «Crisis de contenedores aumentará un 11% precios de computadoras, ropa, muebles y otros productos», nov. 29, 2021. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/crisis-de-contenedores-aumentara-un-11-precios-de-computadoras-ropa-muebles-y-otros-productos> (accedido nov. 22, 2022).
- [75] V. y S. Super Intendencia de Compañías, «Ranking Empresarial 2022», 2022. <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/#pp> (accedido nov. 20,

2022).

- [76] Simon Kemp, «Digital 2022: Ecuador », *DataReportal*, feb. 15, 2022. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ecuador> (accedido nov. 22, 2022).
- [77] Ana Sánchez, Tatiana Vayas, Fernando Mayorga, y Carolina Freire, «Industria de muebles en Ecuador», *CEDIA*, abr. 2021. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2021/09/Industria-de-muebles-en-Ecuador.pdf> (accedido nov. 22, 2022).
- [78] V. y S. Super Intendencia de Compañías, «Ranking Empresarial - Sector industrias Manufactureras», mar. 17, 2022. <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=C&tipo=5> (accedido nov. 20, 2022).
- [79] Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), «Visualizador de Estadísticas Empresariales | Tableau Public», 2019. <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada> (accedido dic. 04, 2022).
- [80] valores y seguros Superintendencia de compañías, «Portal de información / Consulta de compañías», 2019. <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf> (accedido dic. 05, 2022).
- [81] Masisa, «Masisa Línea Innovación», 2022. <https://ecuador.masisa.com/linea-innovacion/> (accedido dic. 25, 2022).
- [82] Masisa, «Masisa Melamina: Descubre colores de planchas melamina», dic. 01, 2022. [https://ecuador.masisa.com/categoria\\_producto/melamina/#](https://ecuador.masisa.com/categoria_producto/melamina/#) (accedido dic. 25, 2022).
- [83] Real Academia Española, «Diccionario de la lengua española | RAE», 2023. <https://dle.rae.es/> (accedido ene. 28, 2023).
- [84] Novacicla, «Muebles de Plástico – NOVACICLA®», 2023.

- <https://novacicla.com/productos-de-plastico/muebles/> (accedido ene. 25, 2023).
- [85] Resol, «Resol | Muebles de Diseño», 2023. <https://www.resol.es/> (accedido ene. 25, 2023).
- [86] Ekohunters S.L, «Ekohunters | La manera sostenible de decorar tu espacio», 2023. <https://www.ekohunters.com/es/> (accedido ene. 25, 2023).
- [87] Biomueble, «Biomueble – Muebles únicos y ecológicos hechos artesanalmente», 2023. <https://biomueble.com/> (accedido ene. 25, 2023).
- [88] L. LastNameFocus Technology Co., «Made-in-China.com - Manufacturers, Suppliers & Products in China», 2023. <https://www.made-in-china.com/> (accedido ene. 25, 2023).
- [89] P. Kotler y G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Decimoterc. Mexico, 2017.
- [90] F. R. David, E. M. Jasso Hernan DBorneville, y F. R. David, *Conceptos de administracion estrategica*, Decimoquina. México: Pearson, 2017.
- [91] CEC - EPN, «Cursos virtuales - Centro de Educación Continua EPN». <https://www.cec-epn.edu.ec/listas/cursos-virtuales-2/> (accedido ene. 28, 2023).
- [92] ProCredit Group, «Gestión ambiental - Banco ProCredit», 2023. <https://www.bancoprocredit.com.ec/gestion-ambiental/> (accedido ene. 25, 2023).
- [93] Banco Pichincha, «Banco Pichincha - Biocrédito Productivo», 2023. <https://www.pichincha.com/portal/principal/empresas/creditos/ecologicos/biocredito-productivo> (accedido ene. 25, 2023).
- [94] Grupo Promerica, «Líneas Verdes -Produbanco», 2023. <https://www.produbanco.com.ec/banca-minorista/pyme/líneas-verdes/> (accedido ene. 25, 2023).
- [95] Alianza para el emprendimiento e innovación, «Re-emprende - AEI», 2023. <https://www.aei.ec/re-emprende/> (accedido ene. 25, 2023).



- [96] Corporación de desarrollo de Ambato y Tungurahua, «Aprendiendo a Emprender – CorpoAmbato», 2023. <https://corpoambato.org.ec/aprendiendo-a-emprender/> (accedido ene. 25, 2023).
- [97] MYCSA, «Maquinarias para reciclaje de madera usada», *Mycsa Mulder*, 2020. <https://mycsamulder.es/mejores-maquinas-para-reciclaje-de-madera-usada/> (accedido ene. 14, 2023).
- [98] E. V. Pico Gutiérrez y S. C. Núñez Neira, «El software contable como herramienta técnica en las microempresas de la provincia de Santa Elena, Ecuador», *Kill. Soc. Rev. Investig. Científica*, ISSN-e 2588-087X, ISSN 2528-8008, Vol. 2, N.º. 1, 2018 (Ejemplar Dedic. a Rev. Kill. Soc. págs. 21-26, vol. 2, n.º 1, pp. 21-26, 2018, doi: 10.26871/killkana\_social.v2i1.242).
- [99] Stefano Gasbarrino, «Software de contabilidad con mayor diseño y adaptabilidad a las empresas para 2023», *HubSpot*, ene. 02, 2023. <https://blog.hubspot.es/sales/software-de-contabilidad> (accedido ene. 28, 2023).
- [100] N. Kafruni Júbiz, M. Castro, y D. Toro, «Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard», *Prospect*. ISSN-e 2216-1368, ISSN 1692-8261, Vol. 16, N.º. 1 (enero-junio), 2018, págs. 91-99, vol. 16, n.º 1, pp. 91-99, 2018, doi: 10.15665/rp.v16i1.1468.
- [101] G. P. C. Tigua, N. V. P. Parrales, y J. H. M. Chilán, «Información y conocimiento para fortalecer la herramienta financiera-académica de planeación estratégica en las universidades ecuatorianas», *Investig. Tecnol. e Innovación*, vol. 13, n.º 13, pp. 20-27, jul. 2021, doi: 10.53591/iti.v13i13.1207.
- [102] M. L. Garcia Londoño, S. L. González Fresneda, y F. J. Acevedo Velandia, «Expected returns in intervention strategies of sustainability for tourism development of Valle del Cocora», *Espacios*, vol. 40, n.º 6, 2019.
- [103] P. H. Barroso Menezes, H. C. Martins, y R. R. Oliveira, «The Excellence

Baldrige Criteria in The Effectiveness of Higher Education Institutions Management», *BBR. Brazilian Bus. Rev.*, vol. 15, n.º 1, pp. 47-67, ene. 2018, doi: 10.15728/BBR.2018.15.1.4.

- [104] J. López y M. De la Garza, «La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras», *Contaduría y Adm.*, vol. 64, n.º 64-1, 2019, doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>.
- [105] L. A. Flores Castillo, L. Trujillo Soberanes, y M. G. J. Noriega Gómez, «Gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad», *Cuad. Latinoam. Adm.*, vol. 17, n.º 32, ago. 2021, doi: 10.18270/CUADERLAM.V17I32.3490.
- [106] L. Señalín, R. Olaya, y J. Herrera, «Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones», *Rev. Venez. Gerenc.*, vol. 25, n.º 92, pp. 1703-1712, 2020.
- [107] A. B. Leyva Carreras, J. E. Espejel Blanco, y J. Cavazos Arroyo, «Human capital performance and its effect on the technological innovation capacity of SMEs», *Innovar*, vol. 30, n.º 76, pp. 25-36, 2020, doi: 10.15446/INNOVAR.V30N76.85192.
- [108] S. M. Melo Perdomo, C. Orrego, I. Gómez Roldán, y J. A. Gil Palacios, «Potencial competitivo de tres mipymes del sector agroindustrial de la provincia de Ubaté, Colombia», *Rev. Esc. Adm. Negocios*, pp. 145-170, oct. 2018, doi: 10.21158/01208160.N0.2018.2022.
- [109] Tomás Caycho, «Aportes a la cuantificación de la validez de contenido de cuestionarios», *Rev. Cubana Enferm.*, vol. 34, pp. 262-275, 2018.

## Anexos

### Anexo 1: Lista de trabajos seleccionados metodología PRISMA

Cód	Título	Base de datos	Año	Autor	Punto de vista	Objetivo
[21]	Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas	Dialnet	2019	S. B. M. Baque, M. Cantos	VP3 VP4	Determinas la efectividad de un programa formativo en gestión administrativa y planificación estratégica en empresas micro
[44]	Modelo de relacionamiento estratégico entre factores organizacionales y técnicos en fábricas de software colombianas	Dialnet	2018	K. J. Cerón y H. F. Arboleda	VP1	Proporcionar herramientas complementarias para desarrollar y desplegar la planeación estratégica para el apoyo de ejecutivos de fábricas de software
[31]	Diseño del plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Urbano San Jacinto S.A.	Dialnet	2018	G. Castillo, S. Castillo, y S. Ludeña	VP1 VP3 VP4	Proponer un diseño de plan estratégico con el fin de mejorar la gestión administrativa
[100]	Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard	Dialnet	2018	N. Kafruni Júbiz, M. Castro, y D. Toro	VP3 VP4	Diseñar una herramienta de gestión efectiva que posibilite la evaluación de la gestión integral de la organización en el ámbito administrativo y operativo basados en estándares de acreditación en Salud, el EFQM y el Balance Scorecard
[101]	Información y conocimiento para fortalecer la herramienta financiera académica de planeación estratégica en las universidades ecuatorianas	Dialnet	2021	G. P. C. Tigua, N. V. P. Parrales, y J. H. M. Chilán	VP2 VP3 VP4	Identificar la necesidad una propuesta de gestión del conocimiento e información para el fortalecimiento de la herramienta financiera – académica que contribuye en la efectividad de la planeación estratégica en universidades ecuatorianas
[33]	La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-t de la provincia de Tungurahua	Dialnet	2018	I. F. Silva Ordoñez, H. A. Macías Franco, y E. J. Santamaría	VP3 VP4	Determinar la percepción de los socios de la empresa sobre el rol de la planeación estratégica como instrumento de mejora de la gestión administrativa

Cód	Título	Base de datos	Año	Autor	Punto de vista	Objetivo
[32]	The impact of the strategic plan on administrative management. Case: Transport cooperative ventanas	Scopus	2021	J. Montes De Oca, R. Comas, S. Álvarez, y R. Silva	VP2 VP3 VP4	Comprender la mejora de la gestión de los recursos debido a un plan estratégico en la Cooperativa de Transportes Ventanas.
[28]	Strategic planning key factor in tangible–intangible results in microenterprises	Scopus	2021	J. A. López, M. T. De la Garza, Q. Atlatenco, y J. G. López	VP3 VP4	Identificar la influencia que la planeación estratégica (SP) ejerce sobre los resultados intangibles y tangibles de las microempresas emprendedoras
[102]	Expected returns in intervention strategies of sustainability for tourism development of Valle del Cocora	Scopus	2019	M. L. Garcia, S. L. González, y F. J. Acevedo	VP3 VP4	Analiza los riesgos y rendimientos de las estrategias aplicadas a la diversificación de activos financieros para proponer un plan estratégico
[22]	Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las Pymes en Colombia.	Scielo	2019	A. D. Serrato Guana y A. D. Serrato Guana	VP1 VP2 VP3 VP4	Abordar los conceptos de contabilidad gerencial y planeación estratégica, desde una perspectiva de gestión administrativa y financiera en las organizaciones
[24]	Normas de control administrativo y de planificación en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Ecuador: evaluación y cumplimiento	Scielo	2022	R. A. Peña y R. A. Peña	VP3	Evaluar el cumplimiento de la norma de administración estratégica establecida en la Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado aplicada en los procesos del Cuerpo de Ingenieros del Ejército
[25]	Las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión estratégica universitaria: experiencias en la Universidad Tecnológica Israel	Scielo	2019	P. Baldeón, P. Albuja, y Y. Rivero	VP1 VP3	Sustentar la implementación de un sistema de gestión estratégica institucional con base en la automatización de procesos por el uso de TIC
[103]	The Excellence Baldrige Criteria in The Effectiveness of Higher Education Institutions Management	Scielo	2018	P. H. Barroso, H. C. Martins, y R. R. Oliveira	VP3	Determinar que el enfoque operativo y la planificación estratégica influyen de manera directa en la eficacia de la gestión y verificar la correlación positiva entre el Modelo de Excelencia Baldrige con la eficacia de la gestión de la HEI.

Cód	Título	Base de datos	Año	Autor	Punto de vista	Objetivo
[27]	La comunicación estratégica desde el mercadeo en instituciones educativas	Redalyc	2021	N. Grajales, L. Gómez, y B. Coronado	VP2	Comparar la tendencia entre las estrategias de mercadeo y las prácticas comunicacionales usadas en las Instituciones de Educación Superior (IES)
[26]	Gestión de la Madurez Tecnológica Nivel 1 (TRL 1); Estrategia de Gestión de la Innovación de Producto en Procesos de Diseño Mecánico	Redalyc	2022	E. I. Tlapanco Rios y C. A. Castaño Urrego	VP2 VP4	Evidenciar las actividades estratégicas que genera un departamento de ingeniería en el diseño y estándares de madurez tecnológica para la innovación de producto
[104]	La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras	Redalyc	2019	J. López y M. De la Garza	VP4	Definir la implicación que tiene la planeación estratégica en la creación de valor de las microempresas de Guanajuato
[105]	La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad	Redalyc	2021	L. A. Flores, L. Trujillo, y M. G. J. Noriega	VP3	Entender la problemática de la gestión financiera y su relación con la competitividad en las MiPymes de Oaxaca, para proponer alternativas de solución
[29]	Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes	Redalyc	2018	A. B. L. Carreras, J. C. Arroyo, y J. E. E. Blanco	VP4	Medir la influencia como factores internos de las habilidades gerenciales y la planeación estratégica en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora
[106]	Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones	Redalyc	2020	L. Señalín, R. Olaya, y J. Herrera	VP2 VP4	Analizar la planificación empresarial y la gestión presupuestaria, definiendo elementos orientados a la modernización de la gestión financiera de las empresas
[107]	Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes	Redalyc	2020	A. B. Leyva, J. E. Espejel, y J. Cavazos	VP3	Determinar la implicación que tiene el desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica, percibida por los gerentes de PyMes en Hermosillo, México
[30]	El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones	Redalyc	2020	E. C. Nuñez y J. Miranda	VP2 VP3	Analizar la incidencia del marketing digital en el apoyo estratégico de las empresas, identificando los conceptos y teorías que influyen en la administración de negocios

<b>Cód</b>	<b>Título</b>	<b>Base de datos</b>	<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Punto de vista</b>	<b>Objetivo</b>
[108]	Potencial competitivo de tres MiPymes del sector agroindustrial de la provincia de Ubaté, Colombia	Redalyc	2018	S. M. Melo, C. Orrego, I. Gómez, y J. A. Gil	VP1	Conocer el potencial competitivo de tres empresas del sector agroindustrial de la Provincia de Ubaté, por medio de una herramienta con perspectiva endógena
[23]	Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control	Redalyc	2019	C. A. Sánchez Retiz y L. Á. Rodríguez Bello	VP1 VP3 VP4	Diseñar una guía estratégica basada en el Balance Scorecard para mejorar el asertividad en la toma de decisiones y seguimiento de los pequeños empresarios
[90]	Conceptos de administración estratégica	Pearson	2017	F. David, E. Jasso, E. David, R. Forest.	VP1 VP2 VP3 VP4	Revelar la manera de conducir una planeación estratégica efectiva para empresas modernas en el nuevo orden mundial.

## **Anexo 2: Entrevista al director para análisis estratégico inicial**

### **ENTREVISTA**

#### **Nombre completo**

Oscar Fabricio Sánchez López

#### **Cargo**

Director o gerente

#### **Funciones o procesos que desempeña**

Toma de decisiones, administración de recursos, análisis de resultados, gestión de todas las áreas.

#### **Estudios**

Primaria

Secundaria

Técnico o tecnólogo

Profesional

Ninguna

#### **Antigüedad en la empresa**

4 años, es miembro fundador de la empresa.

#### **¿Cuenta la empresa con manual de funciones en cada cargo o procedimientos claros y específicos?**

Si

No

No sabe

#### **¿Cuenta la empresa con el personal idóneo para desempeñar cada cargo?**

Si

No

No sabe

#### **¿Brinda la empresa estabilidad laboral a sus trabajadores?**

Si

No

No sabe

#### **¿Tiene la empresa diseñado o definido el proceso de selección del personal?**

Si

No

No sabe

#### **¿Cuenta la empresa con un buen clima laboral?**

Si

No

#### **¿Por qué?**

Los empleados forman relaciones de amistad dentro de la empresa.

**¿La empresa realiza el pago de los beneficios de ley de los empleados?**

Si  No  No sabe

**¿Tiene la empresa normas básicas de higiene y seguridad industrial?**

Si  No

**¿La empresa cuenta con todos los elementos e instrumentos básicos para atención de accidentes?**

Si  No

**¿La empresa paga oportunamente los sueldos a los trabajadores?**

Si  No

**¿La remuneración del personal es acorde con la responsabilidad de cada cargo?**

Si  No  No sabe

**¿Existe una señalización para evitar accidentes dentro de la empresa?**

Si  No

**¿Cuenta la empresa con buena imagen en el sector financiero?**

Si  No  Tal vez

**¿Cuenta la empresa con una buena rotación de inventarios de productos terminados?**

Si  No  En ocasiones

**¿Tiene la empresa control sobre las transacciones contables?**

Si, con programa contable y computarizado.

Si, con soportes escritos

No, se hace sin control

**¿Cuenta la empresa con un manejo eficiente del inventario de producto?**

Si  No  En ocasiones

**¿Los activos de la empresa dan la rentabilidad esperada?**

Si  No  No sabe

**¿Cuál es el valor promedio de la rentabilidad mensual?**

\$3000 genera de ganancia la empresa mensualmente en promedio.



**¿Tiene la empresa una política de cartera?**

**Si** No

**¿La empresa tiene control de sus acreencias?**

Si No **Regular**

**¿Los registros financieros de la empresa son confiables?**

Si **No** Algunos

**¿Cuenta la empresa con flujo de caja para realizar sus operaciones?**

Si **No** A veces

**¿La empresa realiza promociones que conducen a que los consumidores adquieran los productos o servicios que se brindan?**

**Si** No A veces

**¿Qué medios utiliza la empresa para llegar a sus clientes?**

Teléfono **Redes sociales y/o correo electrónico**

Página web Presencial en punto de venta

**¿Está la empresa posicionada y reconocida en el mercado?**

Si No **Tal vez**

**Si su respuesta fue “Si” en la anterior pregunta ¿cómo evalúa dicho posicionamiento en el mercado?**

Se piensa que la marca tiene determinado reconocimiento, pero no se evalúa ni se da seguimiento.

**¿Los precios de los productos de la empresa son competitivos?**

**Si** No Tal vez

**¿Cómo se fijan los precios de los productos en la empresa?**

A partir de los costos de adquisición de materiales se determina un precio que deje un margen de ganancia.

**¿La distribución del producto se hace de manera oportuna?**

Si **No** Tal vez

**¿Tiene la empresa como política entregar garantía sobre la calidad del producto?**

**Si** No Tal vez

**¿Tiene la empresa un eficiente y eficaz servicio de posventa?**

**Si** No Tal vez

**¿Atiende la empresa de manera eficaz las quejas y reclamos de los clientes?**

**Si** No Tal vez

**¿Existe una planeación de las ventas?**

**Si** No A veces

**¿Cuál es el promedio mensual de ventas?**

Alrededor de 4 obras mensuales con un promedio de \$12000 a \$13000 en total.

**¿Cuál es el promedio mensual de costos? Descríbalos**

\$800 en arriendo, \$300 en servicios básicos, \$400 en publicidad y marketing, \$200 en transportes, \$3000 en materiales para la producción y \$6000 en salarios.

**¿La empresa está ubicada estratégicamente de acuerdo con la población objetivo y la actividad económica?**

**Si** No

**¿Realiza la empresa control de sus inventarios?**

Si No **A veces**

**¿Cuenta la empresa con tecnología avanzada?**

**Si** No

**¿Tiene la empresa diseñada su plan estratégico?**

Si **No**

**¿Tiene la empresa claro la misión, visión y objetivos a cumplir, identidad corporativa?**

Si **No**

**¿Existe un organigrama claro y definido?**

Si **No**

**¿Existe buena comunicación entre el empleado y su jefe directo?**

**Si** No

**¿Conocen a sus competidores?**

Si No **A veces**

**¿Cuáles son los puntos fuertes, qué es lo que está haciendo bien la empresa?**

Marketing digital, asesoría personalizada a clientes, fuerte difusión de productos por redes sociales.

**¿Cuáles son los puntos débiles de la empresa, en qué está fallando?**

Controles financieros, mal manejo de cuentas administrativas, costos y preciosos excesivos.

**¿Qué oportunidades presenta la empresa actual y futuro? ¿Cómo podría aprovecharlas?**

Aumento de la demanda de viviendas y construcciones, generar alianzas claves con proyectos de construcción.

**¿Vislumbra amenazas en el entorno político, económico, social, o ambiental? ¿Cómo podría controlarlas?**

No

**¿Observaciones frente a la empresa?**

Los manejos de recursos, procesos y precios son mejores en la competencia.

**¿Observaciones frente a la actividad?**

Requiere de una constante intervención y estar a la vanguardia del mercado.

**Anexo 3:** Formato de encuesta aplicada al personal

**ENCUESTA “HOGAR 21”**

Instrucciones para completar el cuestionario:

1. El cuestionario es anónimo, no se solicita información que identifique al trabajador.
2. La información obtenida es confidencial.
3. Completar todo el cuestionario requiere entre 15 a 20 minutos.
4. Antes de dar su respuesta, leer detenidamente las preguntas.
5. Marcar con una “X” la respuesta a seleccionar utilizando un esfero.
6. No existen respuestas correctas o incorrectas por lo que siéntase en toda la confianza de responder de manera transparente

**I. Datos Generales**

**Pregunta N° 1**

Nivel más alto de instrucción (marca una sola opción):			
Ninguno		Técnico/Tecnólogo	
Educación básica		Tercer Nivel	
Educación media (bachillerato)		Cuarto Nivel	

**Pregunta N° 2**

Años de experiencia dentro de la empresa (tiempo de antigüedad que lleva laborando)			
0 – 2 años		6 – 10 años	
3 – 5 años		Más de 10 años	

**Pregunta N° 3**

Indique su edad			
16-24 años		44-52 años	
25-34 años		53 años o mas	
35-43 años			

**II. Carga y ritmo de trabajo****Pregunta N° 4**

Decido el ritmo de trabajo en mis actividades			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 5**

Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 6**

Tengo suficiente tiempo para realizar las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**III. Desarrollo de competencias****Pregunta N° 7**

Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 8**

En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 9**

En mi trabajo se evalúa de manera objetiva y periódicamente las actividades que realizo			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**IV. Liderazgo****Pregunta N° 10**

Se reconoce y se da crédito a las personas que realiza un buen trabajo o logra sus objetivos			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 11**

Mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 12**

Mi jefe inmediato brinda apoyo, interviene, soporta y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 13**

Me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación mi jefe inmediato para el desempeño del trabajo			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

## V. Margen de acción y control

### Pregunta N° 14

Existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión en el trabajo			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 15

Tengo permitido aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

## VI. Organización del trabajo

### Pregunta N° 16

Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuadas, accesibles y de fácil comprensión			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 17

Se informa regularmente la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 18

Las metas y objetivos en la empresa en la que trabajo son claros y alcanzables			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 19

En mi jornada y lugar de trabajo siempre dispongo de tareas y actividades a realizar			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

## VII. Soporte y Apoyo

### Pregunta N° 20

La organización del trabajo fomenta la colaboración y el dialogo en equipo			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 21

Percibo un ambiente de compañerismo y bienestar con mis colegas en el trabajo			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 22

Se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero en las actividades laborales			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 23

La organización capacita y educa a los colaboradores al menos una vez al año en temas que aportan a mejorar la ejecución de actividades laborales.			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

## VIII. Puesto de trabajo

### Pregunta N° 24

El nivel de ruido en el puesto de trabajo es elevado y resulta molesto.			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 25

Frecuentemente la iluminación para realizar las labores es deficiente.			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

### Pregunta N° 26

Frecuentemente es deficiente o no existen protecciones en máquinas o equipos.			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 27**

Frecuentemente se tienen equipos y herramientas en mal estado.			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Pregunta N° 28**

Se respira con frecuencia: polvos, humos, aerosoles, gases o vapores nocivos o tóxicos (excluido el humo del tabaco) en el puesto de trabajo.			
Completamente de acuerdo (4)		Poco de acuerdo (2)	
Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (1)	

**Anexo 4:** Validación de instrumento de encuesta por método basado en el juicio de expertos

La validación se realizó por el método V de Aiken, el cual a través del coeficiente de Aiken (V) determina la valoración de un conjunto de jueces en relación a los ítems o preguntas propuestas[109].

La fórmula a utilizar es:  $V = \frac{S_i}{n*(C-1)}$

Donde:

S = la sumatoria de respuestas afirmativas o sus valores (empezando en 0) en el caso de ser politómicas;  $S_i$  = Valor asignado por el juez i; N = Número de jueces;

C = Número de valores de la escala de valoración (5. en este caso).

Los criterios para validar son:

$V \geq 0,8$  = Posee una validez adecuada

$V \leq 0,7$  = No posee una adecuada validez

Los expertos participantes fueron cinco docentes de la Universidad Técnica de Ambato de la carrera de ingeniería Industrial cuya información se muestra a continuación:

Juez	Nombre	Evaluación general del cuestionario
1	Daysi Margarita Ortiz Guerrero	Bueno
2	Israel Ernesto Naranjo Chiriboga	Excelente
3	Christian Ismael Ortiz Sailema	Excelente
4	Anita Lucia Larrea Bustos	Bueno
5	Victor Hugo Guachimposa Villalba	Bueno



En los siguientes cuadros se muestra la tabulación de los cuatro criterios considerados por los expertos para evaluar el instrumento: 1) claridad, precisión y ambigüedad; 2) adecuación; 3) coherencia; 4) pertinencia.

<b>Claridad, precisión y ambigüedad</b>									
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Juez 1</b>	<b>Juez 2</b>	<b>Juez 3</b>	<b>Juez 4</b>	<b>Juez 5</b>	<b>V Aiken</b>
16	5	5	1	2	3	4	4	3	0,80
19	5	5	2	4	4	4	4	3	0,95
17	5	5	3	4	3	3	4	3	0,85
15	5	5	4	1	3	4	4	3	0,75
17	5	5	5	2	4	4	4	3	0,85
19	5	5	6	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	7	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	8	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	9	4	4	3	4	3	0,90
18	5	5	10	4	4	3	4	3	0,90
19	5	5	11	4	4	4	4	3	0,95
17	5	5	12	4	4	2	4	3	0,85
17	5	5	13	4	4	3	3	3	0,85
19	5	5	14	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	15	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	16	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	17	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	18	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	19	3	4	4	4	3	0,90
16	5	5	20	1	4	4	4	3	0,80
18	5	5	21	3	4	4	4	3	0,90
19	5	5	22	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	23	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	24	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	25	3	4	4	4	3	0,90
15	5	5	26	3	4	3	2	3	0,75
16	5	5	27	3	4	2	4	3	0,80
18	5	5	28	3	4	4	4	3	0,90
<b>Promedio por criterio</b>									<b>0,89</b>

<b>Adecuación</b>									
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Juez 1</b>	<b>Juez 2</b>	<b>Juez 3</b>	<b>Juez 4</b>	<b>Juez 5</b>	<b>V Aiken</b>
18	5	5	1	4	3	4	4	3	0,90
19	5	5	2	4	4	4	4	3	0,95

18	5	5	3	4	3	4	4	3	0,90
15	5	5	4	4	3	4	1	3	0,75
19	5	5	5	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	6	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	7	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	8	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	9	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	10	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	11	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	12	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	13	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	14	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	15	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	16	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	17	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	18	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	19	3	4	4	4	3	0,90
16	5	5	20	1	4	4	4	3	0,80
18	5	5	21	3	4	4	4	3	0,90
19	5	5	22	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	23	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	24	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	25	3	4	4	4	3	0,90
17	5	5	26	3	4	4	3	3	0,85
18	5	5	27	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	28	3	4	4	4	3	0,90
<b>Promedio por criterio</b>									<b>0,92</b>

Coherencia									
S	N	C	Pregunta	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	V Aiken
17	5	5	1	4	3	4	4	2	0,85
19	5	5	2	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	3	4	3	4	4	3	0,90
18	5	5	4	4	3	4	4	3	0,90
19	5	5	5	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	6	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	7	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	8	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	9	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	10	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	11	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	12	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	13	4	4	4	4	3	0,95

19	5	5	14	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	15	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	16	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	17	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	18	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	19	3	4	4	4	3	0,90
16	5	5	20	1	4	4	4	3	0,80
18	5	5	21	3	4	4	4	3	0,90
19	5	5	22	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	23	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	24	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	25	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	26	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	27	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	28	3	4	4	4	3	0,90
<b>Promedio por criterio</b>									<b>0,92</b>

<b>Pertinencia</b>									
<b>S</b>	<b>N</b>	<b>C</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Juez 1</b>	<b>Juez 2</b>	<b>Juez 3</b>	<b>Juez 4</b>	<b>Juez 5</b>	<b>V Aiken</b>
15	5	5	1	2	3	4	4	2	0,75
17	5	5	2	2	4	4	4	3	0,85
16	5	5	3	2	3	4	4	3	0,80
17	5	5	4	3	3	4	4	3	0,85
19	5	5	5	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	6	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	7	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	8	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	9	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	10	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	11	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	12	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	13	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	14	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	15	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	16	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	17	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	18	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	19	3	4	4	4	3	0,90
17	5	5	20	2	4	4	4	3	0,85
18	5	5	21	3	4	4	4	3	0,90
19	5	5	22	4	4	4	4	3	0,95
19	5	5	23	4	4	4	4	3	0,95
18	5	5	24	3	4	4	4	3	0,90

18	5	5	25	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	26	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	27	3	4	4	4	3	0,90
18	5	5	28	3	4	4	4	3	0,90
<b>Promedio por criterio</b>									<b>0,91</b>

Análisis: En cada uno de los criterios el valor promedio de V es superior a 0,8; lo que indica que el cuestionario tiene una validez adecuada; así también, la evaluación de las preguntas individuales en cada criterio en ningún caso es V inferior 0,7; lo que no invalida ningún cuestionamiento.

También se evalúa la validez del instrumento por dimensión propuesta en el cuestionario, diferenciando con un color asignado a cada dimensión y obteniendo como resultado una V ponderada por dimensión, por criterio y en general de la totalidad del instrumento.

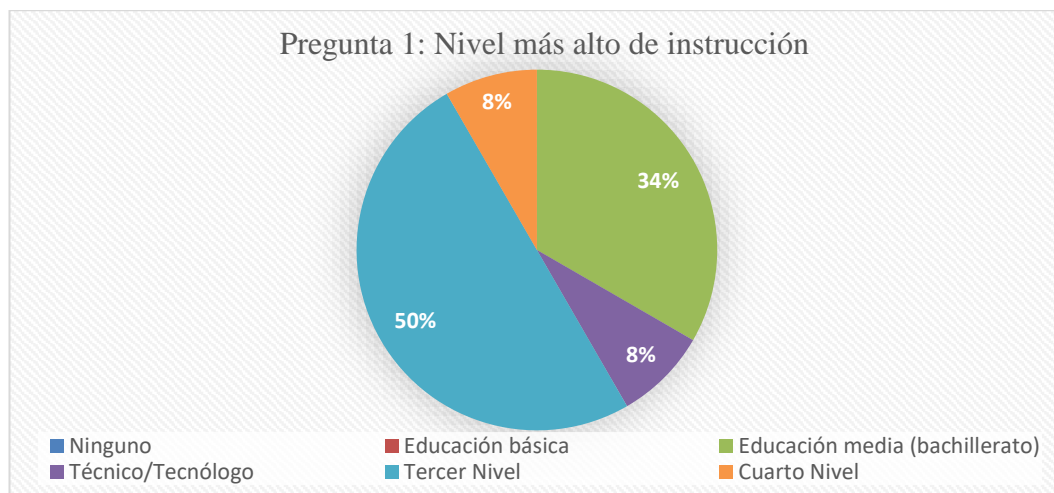
Dimensión	Criterios				
	Claridad, precisión y ambigüedad	Adecuación	Coherencia	Pertinencia	TOTAL
Datos generales	0,87	0,92	0,90	0,80	0,87
Carga y ritmo de trabajo	0,85	0,88	0,93	0,92	0,90
Desarrollo de competencias	0,93	0,95	0,95	0,95	0,95
Liderazgo	0,89	0,95	0,95	0,95	0,93
Margen de acción y control	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Organización del trabajo	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94
Soporte y Apoyo	0,90	0,90	0,90	0,91	0,90
Puesto de trabajo	0,85	0,89	0,90	0,90	0,89
<b>Variable general</b>	<b>0,89</b>	<b>0,92</b>	<b>0,92</b>	<b>0,91</b>	<b>0,91</b>

Análisis: Al realizar la valoración por dimensión, por criterio y de manera general se da que en todos los casos la V es igual o superior a 0,8 lo que indica que el cuestionario es validado por expertos y su estructura es la adecuada tanto en criterios como en sus dimensiones.

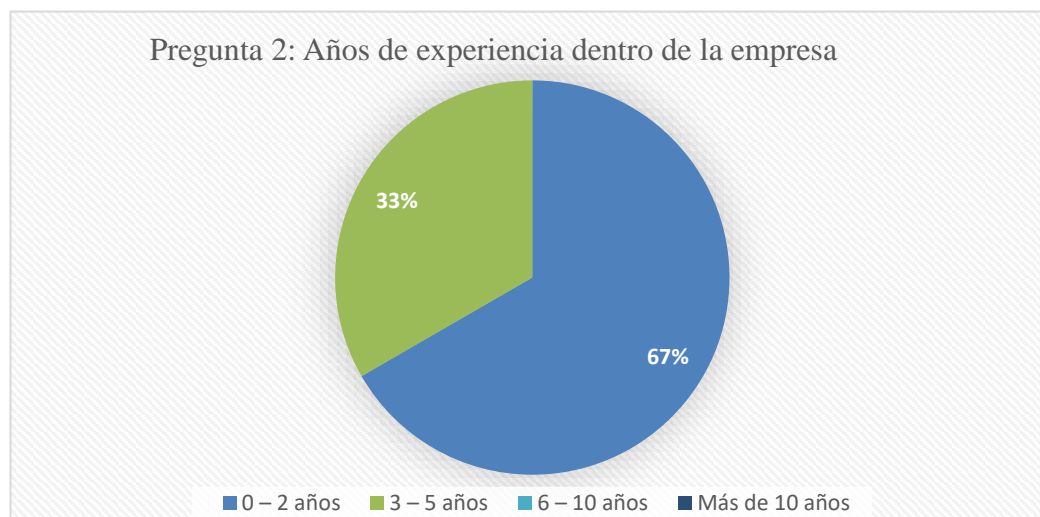
## Anexo 5: Resultados y análisis de resultados de encuesta realizada a trabajadores

### Resultados de encuestas por dimensión

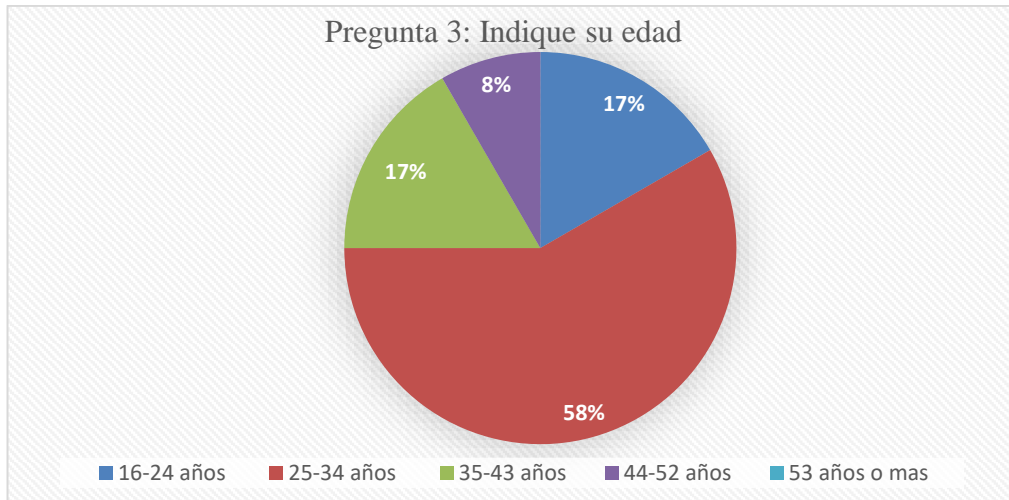
**Dimensión datos informativos.** – Se consideran las preguntas 1, 2 y 3: nivel más alto de instrucción, años de experiencia dentro de la empresa e indique su edad. Con la finalidad de extraer información correlacional de los fenómenos encontrados en las siguientes dimensiones. En las gráficas se muestra y analiza cada una de las preguntas.



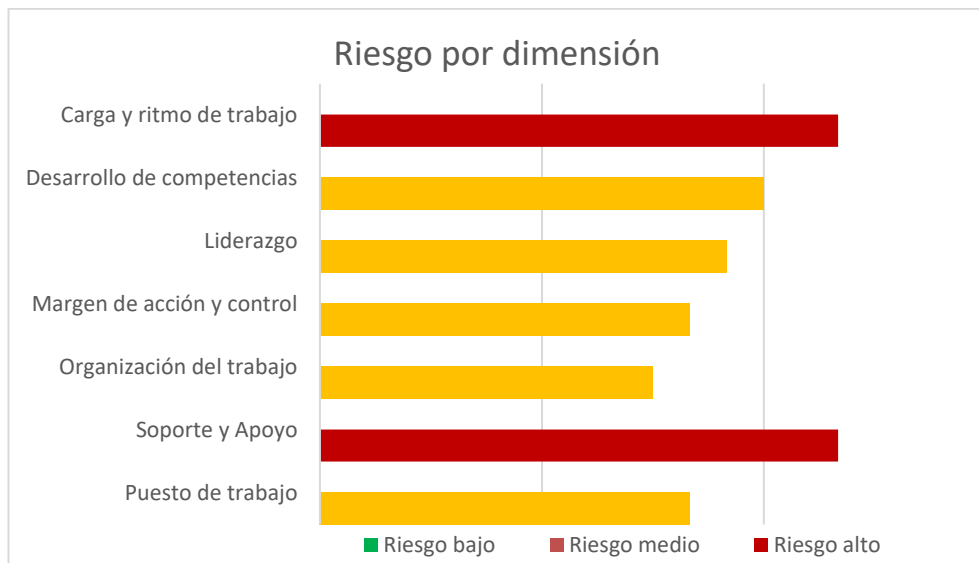
Análisis: Toda la población encuestada tiene al menos estudios de segundo nivel, más de la mitad de la población por lo menos cuenta con un título universitario de tercer nivel.



Análisis: La mayor parte de los trabajadores llevan en la empresa laborando un tiempo inferior a 2 años, tiempo relativamente corto para ser especialistas en su área. Se debe considerar que la empresa tiene 4 años desde su creación.



Análisis: La empresa cuenta con trabajadores en edad adulto joven, ya que el 75% tiene edades inferiores a 35 años, situación que es benefactoría para la adaptación a cambios, manejo tecnológico y aprendizaje.



Análisis: Se observa que todas las dimensiones al menos son de riesgo medio y dos son consideradas de riesgo alto, teniendo especial cuidado sobre estas últimas que pueden traer consecuencias de mayor magnitud y en un tiempo más corto. A continuación, se describe el análisis de cada una de las dimensiones.

**Dimensión carga y ritmo de trabajo.** - Abarca las preguntas 4, 5 y 6: decido el ritmo de trabajo en mis actividades, las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés, y las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés. El resultado del análisis arroja que es una dimensión de alto riesgo debido

principalmente al ritmo de trabajo impuesto para realizar las actividades y al estrés que estas les generan.

**Dimensión desarrollo de competencias.** - Conformado por las preguntas 7, 8 y 9: considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado; en mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; en mi trabajo se evalúa de manera objetiva y periódicamente las actividades que realizo. Esta dimensión presenta un riesgo medio tendiendo a alto, situación que alarma a la empresa e indica que se deben tomar medidas al respecto. La principal problemática es el poco aporte de conocimientos y empoderamiento del puesto de trabajo al no existir desarrollo o mejora de las capacidades.

**Dimensión liderazgo.** – Esta formado por las preguntas 10, 11, 12 y 13: se reconoce y se da crédito a las personas que realiza un buen trabajo o logra sus objetivos; mi jefe inmediato está dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo; mi jefe inmediato brinda apoyo, interviene, soporta y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar; y me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación mi jefe inmediato para el desempeño del trabajo. En esta dimensión existe un riesgo medio, situación que no sugiere ser atendida con urgencia, pero sin embargo puede traer problemas a mediano y largo plazo. Los puntos por considerar con mayor necesidad son el poco reconocimiento al cumplimiento de objetivos o realización de un buen trabajo y el poco apoyo de los jefes cuando existe acumulación de trabajo.

**Dimensión margen de acción y control.** – Abarca las preguntas 14 y 15 de la encuesta: existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión en el trabajo; tengo permitido aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo. Es de riesgo medio, situación relativamente aceptable a corto plazo, pero que se debe trabajar en mejorar los espacios de debate y discusión de ideas que actualmente son percibidas como deficientes o inexistentes.

**Dimensión organización del trabajo.** – Formado por las preguntas 16, 17, 18 y 19: considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuadas, accesibles y de fácil comprensión; se informa regularmente la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores; las metas y objetivos en la empresa en la que trabajo son claros y alcanzables; y en mi jornada y lugar de trabajo siempre dispongo de tareas y actividades a realizar. Dimensión de riesgo medio, la de mayor fortaleza entre las dimensiones analizadas en la empresa. Al momento que se quiera dar atención a estos riesgos se debe trabajar en

mejorar la comunicación interna de la gestión realiza por la empresa y clarificar y volver alcanzables los objetivos organizacionales, en el orden mencionado.

**Dimensión soporte y Apoyo.** – Esta estructurado por las preguntas 20, 21, 22 y 23: la organización del trabajo fomenta la colaboración y el dialogo en equipo; percibo un ambiente de compañerismo y bienestar con mis colegas en el trabajo; se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero en las actividades laborales; y la organización capacita y educa a los colaboradores al menos una vez al año en temas que aportan a mejorar la ejecución de actividades laborales. Es de riesgo alto, entre las dimensiones peor puntuadas; se debe dar atención inmediata por las consecuencias que causan a la empresa. La mayor problemática se tiene en la capacitación nula dentro de la empresa, posteriormente, el inadecuado ambiente que no permite el trabajo en equipo entre compañeros.

**Dimensión puesto de trabajo.** – Conformado por las preguntas 24, 25, 26, 27 y 28: el nivel de ruido en el puesto de trabajo es elevado y resulta molesto; frecuentemente la iluminación para realizar las labores es deficiente; frecuentemente es deficiente o no existen protecciones en máquinas o equipos; frecuentemente se tienen equipos y herramientas en mal estado; y se respira con frecuencia: polvos, humos, aerosoles, gases o vapores nocivos o tóxicos (excluido el humo del tabaco) en el puesto de trabajo. El análisis de esta dimensión dio como resultado un riesgo medio, con aspectos a cuidar como la poca seguridad que se tiene por las ineficientes protecciones y constantes averías en máquinas y equipos. Los demás puntos como la iluminación, nivel de ruido e inhalación de humos y vapores tienen una percepción aceptable que no genera molestias al realizar las actividades.



**Anexo 6: Matriz de enfrentamiento de factores externos**

<b>Oportunidades</b>												
<b>Factor</b>	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	<b>Conteo</b>	<b>Peso</b>
I		0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0.02
II	1		0	1	0	0	0	0	1	1	4	0.04
III	1	1		0	0	1	0	1	1	0	5	0.06
IV	0	0	1		0	1	0	0	1	1	4	0.04
V	1	1	1	1		1	0	0	1	0	6	0.07
VI	1	1	0	0	0		0	0	0	0	2	0.02
VII	1	1	1	1	1	1		1	1	1	9	0.10
VIII	1	1	0	1	1	1	0		1	1	7	0.08
IX	0	0	0	0	0	1	0	0		0	1	0.01
X	1	0	1	0	1	1	0	0	1		5	0.06
<b>Total</b>											45	0.5
<b>Amenazas</b>												
<b>Fact</b>	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	IXX	XX	<b>Co</b>	<b>Pes</b>
XI		1	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0.03
XII	0		0	0	0	0	0	1	1	0	2	0.02
XIII	0	1		0	0	0	0	1	1	0	3	0.03
XIV	1	1	1		0	1	1	0	1	0	6	0.07
XV	1	1	1	1		0	0	1	1	0	6	0.07
XVI	1	1	1	0	1		1	1	1	0	7	0.08
XVII	1	1	1	0	1	0		1	0	0	5	0.06
XVIII	1	0	0	1	0	0	0		0	0	2	0.02
IXX	0	0	0	0	0	0	1	1		0	2	0.02
XX	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9	0.10
<b>Total</b>											45	0.5

**Anexo 7: Matriz de enfrentamiento de factores internos**

<b>Fortalezas</b>												
<b>Factor</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Conteo</b>	<b>Peso</b>
1		0	1	0	0	1	1	0	1	1	5	0.06
2	1		1	1	1	1	1	1	1	1	9	0.10
3	0	0		0	0	1	0	0	0	1	2	0.02
4	1	0	1		0	1	1	0	0	1	5	0.06
5	1	0	1	1		1	1	1	1	1	8	0.08
6	0	0	0	0	0		1	0	0	1	2	0.02
7	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1	0.01
8	1	0	1	1	0	1	1		0	1	6	0.07
9	0	0	1	1	0	1	1	1		1	6	0.07
10	0	0	0	0	0	0	1	0	0		1	0.01
<b>Total</b>											45	0.5
<b>Debilidades</b>												
<b>Factor</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<b>Conteo</b>	<b>Peso</b>
1		1	0	1	1	0	0	0	1	1	5	0.06
2	0		0	1	1	1	0	0	1	0	4	0.04
3	1	1		1	1	0	0	0	1	0	5	0.06
4	0	0	0		0	0	0	0	0	1	1	0.01
5	0	0	0	1		0	0	1	1	1	4	0.04
6	1	0	1	1	1		0	1	0	0	5	0.06
7	1	1	1	1	1	1		1	1	1	9	0.09
8	1	1	1	1	0	0	0		1	0	5	0.06
9	0	0	0	1	0	1	0	0		0	2	0.02
10	0	1	1	0	0	1	0	1	1		5	0.06
<b>Total</b>											45	0.5