

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERAS
COMERCIALES**

TEMA:

**DESARROLLO DE UN MODELO DE CADENA DE VALOR PARA EL
SECTOR PRODUCTIVO MADERERO DE MUEBLES PARA ACABADOS
DE LA CONSTRUCCIÓN, COMO MECANISMO DE INTEGRACIÓN DE
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), UBICADAS EN EL
SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO, AFILIADAS A LA CAMARA
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE PICHINCHA (CAPEIPI)**

AUTORAS:

**LAURA MARÍA CHIRAU DAQUILEMA
GLORIA ELENA VERDEZOTO GALARZA**

DIRECTORA:

MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, mayo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, mayo del 2015

Laura María Chirau Daquilema

C.I.: 171932337-8

Gloria Elena Verdezoto Galarza

C.I.: 171770759-8

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios por todo lo que me ha dado, a mi hermosa familia, en especial a mis amados padres José Chirau y Dolores Daquilema, por inculcarme valores, principios y por su infinito amor, comprensión y ayuda incondicional para lograr este triunfo, gracias por ser ejemplos de trabajo, dedicación y superación.

A mi querida hermana Cecilia por incluirme en sus oraciones, ser mi amiga y estar siempre presente apoyándome en cada etapa de mi vida.

Laura

A mi amado Dios que siempre ha estado a mi lado, a mis amados padres Klever y Gloria, a quienes les debo el existir, sobre todo a mi madre quien es mi guía y ejemplo a seguir, esto es por ti madre mía, por tu apoyo incondicional, tus sabios consejos y tu infinito amor; a mí querido esposo Richard, gracias por tu apoyo; a mis hermosos hijos Gabriel y Rafaella quienes son mi razón de ser y mi motivación para seguir adelante y a mis hermanos Klever y Gina por ser los mejores hermanos y amigos.

Gloria

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a nuestra querida Directora la Ing. María Teresa Arias, por la dedicación, el tiempo, la guía, el apoyo, la confianza y la paciencia que tuvo durante todo el desarrollo de nuestro trabajo.

Como no agradecer, a nuestra querida Universidad Politécnica Salesiana y a nuestros profesores que nos han brindado la oportunidad de finalizar nuestros estudios y crecer en el campo intelectual, ético, moral y profesional.

De igual modo queremos expresar nuestro agradecimiento a la Cámara de la pequeña y mediana industria de Pichincha (CAPEIPI) que nos brindó la información y apoyo oportuno para la elaboración de nuestro trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Administración estratégica.....	2
1.1.1. Tipos de estrategias.....	3
1.1.2. Herramientas de diagnóstico de la administración estratégica	3
1.1.2.1. Matriz FODA	4
1.1.2.1.1. Matriz de acciones estratégicas.....	6
1.1.2.2. Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	7
1.1.2.3. Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	8
1.1.2.4. Matriz de HOLMES o priorización	9
1.1.3. Diagramas de flujo.....	10
1.1.4. Cadena de valor.....	11
1.1.4.1. Modelos de cadena de valor.....	13
1.1.4.1.1. Modelo de cadena de valor de Mckinsey & Company	13
1.1.4.1.2. La cadena de valor de servicios de Heskett, Loveman, Sasser y Schlesinger	14
1.1.4.1.3. Michael Porter.....	15
1.2. Las PYMES en el Ecuador.....	25
1.2.1. Clasificación de las PYMES	25
1.3. El sector de la construcción en el Ecuador	27
CAPÍTULO 2.....	31
SECTOR PRODUCTIVO MADERERO	31
2.1. Antecedentes del sector productivo maderero del Ecuador.....	31
2.1.1. Subsectores de la transformación maderera.....	32

2.1.1.1.	La industria primaria.....	33
2.1.1.2.	La industria secundaria	33
2.2.	Situación actual del mercado nacional interno del sector productivo maderero.....	35
2.3.	PYMES mobiliarias en el mercado nacional	36
2.4.	Muebles para acabados de construcción	39
2.4.1.	Muebles de cocina.....	39
2.4.2.	Muebles de closets	40
2.4.3.	Muebles de baño	41
2.4.4.	Muebles de oficina.....	41
2.5.	Caracterización del proceso de fabricación de los muebles para acabados de construcción	43
CAPÍTULO 3.....		55
MARCO METODOLÓGICO.....		55
3.1.	Diseño de la investigación	55
3.1.1.	Tipo de investigación.....	55
3.1.2.	Métodos de investigación.....	56
3.1.3.	Población y censo.....	57
3.1.4.	Procesamiento de la información.....	58
3.2.	Análisis FODA del sector productivo maderero.....	64
3.3.	Diagnóstico del sector maderero de muebles para acabados de la construcción	70
3.3.1.	Análisis situacional de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción y afiliadas a la CAPEIPI ubicadas al norte de Quito.....	70

CAPÍTULO 4.....	74
MODELO DE CADENA DE VALOR PARA LAS PYMES DEDICADAS A FA.BRICAR MUEBLES PARA ACABADOS DE CONSTRUCCION AFILIADAS A LA CAPEIPI	74
4.1. Propuesta del modelo.....	74
4.2. Bases del modelo	76
4.3. Características del modelo	78
4.4. Descripción del modelo	80
4.4.1. Cadena de Valor.....	80
4.4.1.1. Actividades primarias	82
4.4.1.2. Actividades de Apoyo	101
4.4.2. Agentes.....	114
4.4.3. Mecanismo de integración	116
CAPITULO 5.....	120
IMPACTO AMBIENTAL	120
5.1. Materia prima.....	120
5.2. Gestión ambiental en las empresas	121
5.3. Matriz de valoración de impacto.....	122
5.4. Propuestas de mejora	124
5.5. Presupuesto para la estrategia propuesta.....	126
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES.....	130
LISTA DE REFERENCIAS	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de matriz FODA.....	5
Figura 2. Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	7
Figura 3. Modelo de matriz de evaluación de factores externos EFE.....	8
Figura 4. Matriz EFI	9
Figura 5. Modelo de la matriz de Holmes o priorización	10
Figura 6. Símbolos del diagrama de flujo	11
Figura 7. Cadena de Valor de Mckinsey & Company	14
Figura 8 Cadena de Valor de Servicios.....	15
Figura 9 Cadena de Valor de Michael Porter.....	16
Figura 10. Composición de las PYMES y sus ingresos por el sector económico.....	27
Figura 11. Proyectos al norte de Quito	30
Figura 12. Subsectores de la transformación de la madera.....	32
Figura 13. Empresas dedicadas a la fabricación de muebles	37
Figura 14. Diseño de muebles cocina	40
Figura 15. Diseño de closet.....	40
Figura 16. Diseño de mueble de baño.....	41
Figura 17. Diseño de oficina.....	42
Figura 18. Diseño en planos, planta y perspectiva de los muebles de cocina.....	45
Figura 19. Presentación de los colores y diseños de los tableros aglomerados, llamados Duraplac.....	46
Figura 20. Presentación del tablero MDF crudo.	46
Figura 21. Presentación de la lámina PVC que viene en diferentes colores.....	47
Figura 22. Presentación de herrajes que son rieles, bisagras y conectores.	47
Figura 23. Seccionado de tableros según la utilización de programa de software Corte.....	48
Figura 24. Sierra escuadradora para cortar los tableros.	48
Figura 25. Máquina utilizada para pegar los cantos suaves y duros en los bordes de los tableros o puertas de los muebles.	49
Figura 26. Máquina utilizada para perforar los tableros y poder unir los tableros para formar los módulos.	49
Figura 27. Ensamble de muebles de closet	50
Figura 28. Bisagradora semiautomática.....	52
Figura 29. Máquina pos formadora.....	52
Figura 30. Termo laminadora automática	53
Figura 31. Herramientas de ruteado	53
Figura 32 Herramienta para lacar.....	54
Figura 33. Esquema del modelo de cadena de valor, agentes y Mecanismo de integración de las PYMES	75
Figura 34. Manejo e inspección de materiales	82
Figura 35. Recepción de materiales	82
Figura 36 Formato de programa de software para el control de inventarios	84

Figura 37 Diseños personalizados e innovadores	84
Figura 38. Proceso productivo eficiente	85
Figura 39. Detalle del proceso productivo de muebles de cocina y baños	87
Figura 40. Detalle del proceso productivo de muebles de closets	88
Figura 41 Detalle del proceso productivo de muebles de oficina	89
Figura 42. Detalle de la prestación de servicios ofrecidos en el proceso productivo de muebles	90
Figura 43. Envío de pedidos de muebles	91
Figura 44. Herramientas de publicidad	92
Figura 45. Modelo de diseño de una página web, para promocionar los productos que fabrica la empresa	94
Figura 46. Calidad en la atención hacia el cliente.....	99
Figura 47. Servicio postventa de calidad	100
Figura 48. Departamento de ventas.....	101
Figura 49. Instalaciones adecuadas	101
Figura 50. Distribución de departamentos y áreas de trabajo de una fábrica de muebles	102
Figura 51 Organigrama estructural para una fábrica de muebles	104
Figura 52. Maquinaria con tecnología	111
Figura 53. Materia prima de calidad	112
Figura 54. Esquema de la realización del mecanismo de integración de las pymes afiliadas a la CAPEIPI, los proveedores y clientes a través de la cadena de valor mediante nexos de la cadena y verticales.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de cadena de valor	23
Tabla 2. Clasificación de las PYMES en el Ecuador	26
Tabla 3. Matriz FODA de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al norte de Quito	65
Tabla 4. Matriz EFI de las pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al Norte de Quito.....	66
Tabla 5. Matriz EFE de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al norte de Quito	67
Tabla 6. Matriz HOLMES de las pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al norte de Quito	68
Tabla 7. Matriz HOLMES de las pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al Norte de Quito.....	69
Tabla 8 Modelo de cadena de valor de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción y afiliadas a la CAPEIPI	81
Tabla 9. Ejemplo de modelo de guía de remisión para el registro de control de salida de los muebles.....	91
Tabla 10. Estrategia de promoción	96
Tabla 11. Estrategia de plaza	98
Tabla 12. Capital humano para una empresa pymes que fabrica y comercializa muebles para acabados de construcción.....	105
Tabla 13. Manual de funciones de gerencia.....	106
Tabla 14. Manual de funciones del asistente de gerencia	107
Tabla 15. Manual de funciones del contador	108
Tabla 16. Manual de funciones del gerente de producción.....	109
Tabla 17. Manual de funciones del gerente de ventas	110
Tabla 18. Matriz de identificación y evaluación de impactos ambientales	123
Tabla 19. Presupuesto para implementar las estrategias.....	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelos de encuestas para PYMES.....	132
Anexo 2 Modelo de encuestas para constructoras con proyectos al norte de Quito	135
Anexo 3 Tabulación de la encuesta realizada a las PYMES.....	137
Anexo 4 Tabulación de la encuesta realizada a las Constructoras.....	142

RESUMEN

La presente investigación está enfocada a desarrollar un modelo de cadena de valor como mecanismo de integración para las pequeñas y medianas empresas del sector productivo maderero, cuya actividad principal es la fabricación de muebles para acabados de construcción. Se parte de una investigación teórica relacionada con la administración estratégica, enfocándose principalmente en la matriz FODA y las estrategias que de esta se derivan; la situación actual de las pymes del sector en el Ecuador y la teoría de la cadena de valor basándonos específicamente en el modelo de Michael Porter. El tema del sector de la construcción se da con el objetivo de evidenciar el auge inmobiliario que está experimentando el país en los últimos años, primordialmente en la ciudad de Quito, determinando que la mayor cantidad de proyectos están ubicados al norte de la ciudad.

En esta investigación se demuestra que las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción como son: cocinas, closets, baños y oficinas, tienen un bajo nivel administrativo y productivo, acompañado del poco interés que demuestran por mejorar su tecnología; procesos de producción, capacitación al personal y falta de integración entre pymes del mismo sector productivo, por lo que su participación en grandes mercados es mínima. Ante esta situación se plantea un modelo de cadena de valor como mecanismo de integración entre las pymes y empresas relacionadas en la cadena; orientado específicamente a mejorar en sí sus procesos productivos con responsabilidad ambiental, desde el ingreso de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al cliente; los mismos que deberán ser diferenciados y con valor agregado; establecer alianzas con compromisos de cooperación e integración entre las propias pymes del sector, proveedores y clientes y así alcanzar el crecimiento esperado y posicionamiento en el mercado.

ABSTRACT

This research is focused on developing a value chain model as an integration tool for small and medium enterprises from wood productive areas, which main activity is manufacturing furniture for buildings finishing, a theoretical research is the point of start and it has relation with strategic administration, mainly focusing in SWOT chart and related strategies; the present situation for Ecuadorian PYMES and value chain theory specifically based on Michael Porter model. Building sector discussion takes place aimed to show the state development that Quito has especially during last years, determining that the majority of housing projects are located in the north side of the city.

This research shows that PYMES related with furniture manufacturing for building finishes as: kitchens, closets, bathrooms and offices, has a low administrative and productive level, along with low interest in showing an improvement of technology; production processes, training staff and lack of PYMES integration among the same productive sector, so that their participation in macro markets is minimal. Facing this situation, a value chain model is proposed as an integration method between PYMES and chain related enterprises; focused mainly to improve their productive processes indeed with environmental responsibility, since raw material enters to the process until the final good is delivered to the customer; which will be sold apart with added value; to establish alliances with cooperation and integration compromises among PYMES from the same sector, suppliers and customers and in this way, to reach the expected growing and market positioning.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país lleno de personas con grandes ideas, potencialmente aptas para desarrollar actividades productivas de cualquier índole. A esto se le suma la gama de actividades que en pos de favorecer al pequeño y mediano productor se implementan cada día, ya sea por parte del gobierno o por parte de la iniciativa privada.

Nuestro país es muy privilegiado tanto por la biodiversidad, fauna, flora y la riqueza de su suelo, y esto es gracias a su ubicación geográfica y al clima. Desde hace mucho tiempo atrás cientos de especies vegetales se han adaptado a vivir aquí, muchas de esas especies han dejado de existir o están en peligro de desaparecer. Pero gracias a la forestación y la reforestación se podría convertir nuestro país en una potencia forestal, mediante un buen control e incentivo de las autoridades gubernamentales dedicadas a proteger al sector maderero y forestal del país.

El sector maderero está compuesto por dos sectores importantes; el sector primario que se refiere a la gran industria y a la producción de la materia prima, al cual pertenecen grandes empresas reconocidas en el mercado nacional e internacional, con productos con valor agregado y de calidad; el otro sector es el secundario que son las pequeñas y medianas empresas que corresponden a talleres y artesanos, que procesan la materia prima del sector primario que son usados en la construcción, muebles, puertas, pisos, etc. siendo pocas las empresas que exportan sus productos, ya que son empresas con muchas limitaciones y problemas.

Para que los productos finales lleguen al consumidor final, primero se requiere de un largo proceso de producción, que implica desde la adquisición de la materia prima, elaboración del producto y comercialización, por esta razón se debe dar la debida importancia de conocer los diferentes factores que involucra esta actividad. Esta información sería de gran ayuda para las pymes afiliadas a la CAPEIPI, ya que por medio del desarrollo de un modelo de cadena de valor y mediante un mecanismo de integración permitirá mejorar el desarrollo de las mismas, frente a un fenómeno de globalización y exigencias del mercado nacional e internacional.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Administración estratégica

Definición

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determina el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 5).

El propósito general de la administración estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización. Mediante esta herramienta se puede diagnosticar, formular e implementar diversas estrategias, que son indispensables para lograr el éxito que requiere una organización.

Términos claves de la administración estratégica

Para desarrollar y analizar todo lo referente a la administración estratégica, primero se debe definir los términos claves que se utiliza en este tema como:

Estrategia: La palabra estrategia se ha venido utilizando a través del tiempo y en diferentes contextos. En épocas anteriores se utilizaba la estrategia en operaciones de guerra y con el pasar del tiempo se ha venido implementando la estrategia en otras actividades humanas y especialmente en el ámbito empresarial.

El término estrategia viene del griego *strategos*, que significa jefe del ejército, el verbo griego, *stratego* significa planificar la destrucción de

los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. Por último, strategos procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). (Rojas Lopez & Medina, 2011, pág. 29)

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además las estrategias tienen consecuencias multifuncionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. (Fred, 2013, pág. 11)

1.1.1. Tipos de estrategias

Existen tres estrategias genéricas que se puede usar individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Estas estrategias genéricas son:

1. Estrategia de liderazgo en costos bajos totales
2. Estrategia de diferenciación
3. Estrategias de enfoque (Rojas Lopez & Medina, 2011, pág. 42).

Las estrategias se estudiaran más detenidamente en el detalle del concepto de cadena de valor. (pag. 42)

1.1.2. Herramientas de diagnóstico de la administración estratégica

Para realizar el tema de estudio nos enfocaremos en las diferentes herramientas de la planeación estratégica, las cuales servirán de guía para elaborar eficientemente la propuesta de modelo de la cadena de valor que se ha planteado en el tema de estudio, las herramientas de administración estratégica que se analizaran son:

- Matriz de evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

- Matriz de Holmes o priorización

1.1.2.1. Matriz FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es un instrumento mediante el cual, se analiza la situación actual de la organización, con el objetivo de obtener un diagnóstico preciso y definir estrategias para superar las dificultades que se puedan presentar en el futuro.

Mediante la aplicación del análisis FODA se puede diagnosticar los factores internos como externos que afectan ya sea de manera positiva o negativa a la organización; esta matriz es una herramienta que es aplicada por la mayoría de las empresas debido a que es un modelo sencillo y claro de entender, no representa la mayor dificultad al momento de su elaboración. “La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis del entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve”. (Hernández & Gallardo, 2012, pág. 135).

La matriz FODA está constituida por dos niveles que son: factores internos y factores externos.

Factores internos

- Análisis interno: Es la evaluación de las fortalezas potenciales y de las debilidades al interior de la empresa, las cuales se detallará a continuación.

Fortalezas: Son los elementos positivos o las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, ya que mediante estos factores la organización logra obtener la ventaja competitiva frente a la competencia. Entre las fortalezas podemos mencionar: ventaja en administración, atención al cliente, bajos costos de operación, etc.

Debilidades: Son los factores negativos internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, constituyéndose en un obstáculo para el logro de las metas u objetivos propuestos. Las debilidades que puede existir en una empresa son: errores de calidad, deficiencia en el servicio, recursos insuficientes, etc.

Factores externos

- **Análisis externo:** Los factores externos se refiere a la situación externa o ambiente que rodea a la empresa y que afecta al desarrollo de la misma. Las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y evitar o disminuir las consecuencias de las amenazas. Los elementos del ambiente externo son:

Oportunidades: Son factores que resultan ser positivos para la empresa pero dependen de la misma, al descubrir estas oportunidades y aprovecharlas al máximo la organización obtiene la ventaja competitiva. Las oportunidades pueden presentarse cuando los cambios ocurren en el ambiente externo como por ejemplo: condiciones económicas actuales y futuras, cambio político y social, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Las amenazas que se presenta en una organización son: Incremento de precios en insumos, situación política inestable, etc.

La matriz FODA representa una herramienta de doble entrada, en la que se analizan el nivel horizontal como el nivel vertical, en estos niveles se incluyen factores positivos y negativos; los factores internos controlables y los factores externos no controlables, respectivamente.

Matriz FODA		
	POSITIVOS Para alcanzar los objetivos	NEGATIVOS Para alcanzar los objetivos
ORIGEN INTERNO (Atributos de la empresa)	F	O
ORIGEN EXTERNO (Atributos del ambiente)	D	A

Figura 1. Esquema de matriz FODA
Fuente: Hernández José, Administración estratégica; pág. 135

1.1.2.1.1. Matriz de acciones estratégicas

La matriz de acciones estratégicas presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA, en la cual se analizan factores internos y externos claves, con la finalidad de que estas estrategias ayuden a mejorar el desempeño de toda organización.

Estas cuatro estrategias son: FO, DO, FA y DA, estas estrategias resultan de la combinación de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas.

- Estrategias DA (mini-mini)

El objetivo de la acción estratégica DA (Debilidades vs Amenazas) es minimizar debilidades y amenazas, una empresa al encontrarse en esta estrategia estaría en peligro, ya que debe enfrentarse con amenazas externas y debilidades internas por esta razón se debe evitar la posición DA.

- Estrategias DO (mini-maxi)

La acción estratégica DO (Debilidades vs Oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa debe aprovechar las oportunidades que se presente, pero a su vez debe preocuparse por evitar las debilidades internas.

- Estrategias FA (maxi-mini)

Esta acción estratégica FA (Fortalezas vs Amenazas) se basa en que la organización puede utilizar todas sus fortalezas con la finalidad de enfrentar las amenazas del medio ambiente externo. La meta en esta acción debe ser maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

- Estrategias FO (maxi-maxi)

La acción estratégica FO (Fortalezas vs Oportunidades) es la acción más adecuada para una organización, ya que puede maximizar sus fortalezas como sus oportunidades. El objetivo de toda empresa es lograr ubicarse en esta estrategia.

Matriz FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p style="text-align: center;">F O</p> Estrategia para maximizar fortalezas y oportunidades	<p style="text-align: center;">D O</p> Estrategia para minimizar debilidades y maximizar oportunidades
AMENAZAS	<p style="text-align: center;">F A</p> Estrategia para maximizar fortalezas y minimizar amenazas	<p style="text-align: center;">D A</p> Estrategia para minimizar debilidades y amenazas

Figura 2. Matriz FODA para la formulación de estrategias
Fuente: Hernández José, Administración Estratégica; pág. 137

1.1.2.2. Matriz de evaluación de factores externos EFE

La matriz de evaluación de factores externos EFE, es una herramienta que ayuda a identificar y a evaluar las oportunidades y amenazas externas, mediante este tipo de análisis las organizaciones tienen la facilidad para elaborar objetivos a largo plazo, establecer políticas y diseñar estrategias.

Al desarrollar la matriz EFE podemos determinar la posición estratégica externa de la empresa y a su vez identificar y asignar un valor cuantitativo a las oportunidades y amenazas que afectan a la organización ya sea de manera directa o indirecta, mediante esta herramienta se puede establecer la importancia de cada uno de los factores externos de la empresa y crear las debidas estrategias para fortalecer las amenazas y aprovechar las oportunidades que posee la organización. De acuerdo al siguiente autor “la matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (Fred, 2013, p. 80).

En la figura 3 se puede observar un modelo de matriz de evaluación de factores externos EFE.

Matriz EFE			
Factores	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Oportunidades		Entre 1 y 4	Peso*Calificación
O1			
O2			
Amenazas		Entre 1 y 4	Peso*Calificación
A1			
A2			
Resultados Totales Ponderados	1,00		Sumatoria

Figura 3. Modelo de matriz de evaluación de factores externos EFE
Fuente: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica: pág. 80

1.1.2.3. Matriz de evaluación de factores internos EFI

La matriz de evaluación de factores internos EFI es una herramienta en la cual se resume y se evalúan las fortalezas y debilidades más importantes para una organización, para elaborar esta matriz es importante aplicar juicios intuitivos y es primordial entender los factores antes que los valores cuantitativos.

Mediante el análisis de la matriz EFI se puede formular estrategias para las diferentes áreas funcionales de la organización además sirve para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. El autor Fred David define a la matriz de evaluación de factores internos EFI como una “síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica” (Fred, 2013, pág. 122).

En la figura 4 se puede observar un modelo de una matriz de evaluación de factores internos.

Modelo de matriz de evaluación de factores internos EFI

Factores	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
Fortalezas		Entre 1 y 4	Peso*Calificación
F1			
F2			
Debilidades		Entre 1 y 4	Peso*Calificación
D1			
D2			
Resultados Totales Ponderados	1,00		Sumatoria

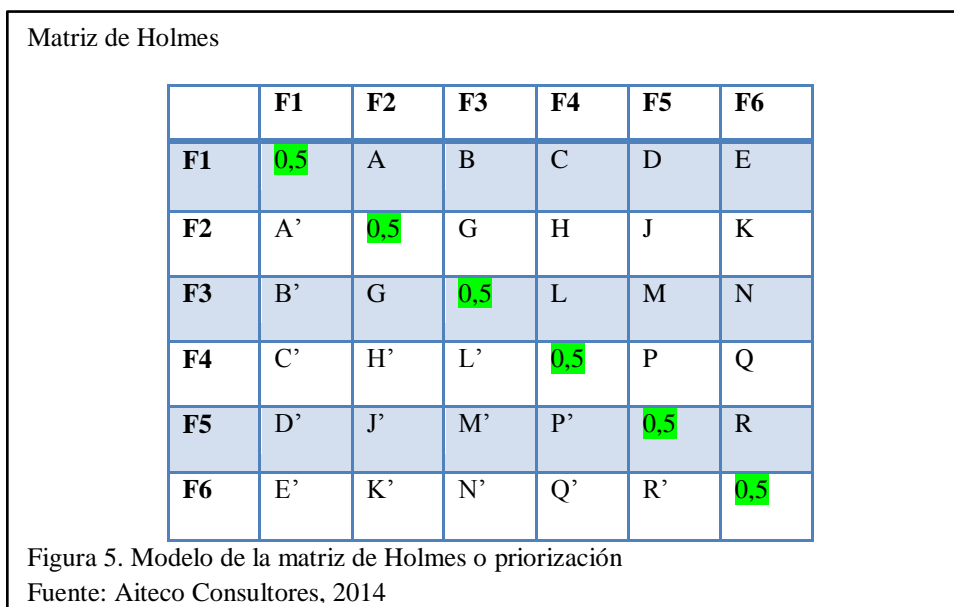
Figura 4. Matriz EFI
Fuente: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica: pág. 122

1.1.2.4. Matriz de HOLMES o priorización

La Matriz de Holmes o también conocida como matriz de priorización es una técnica muy útil, se puede aplicar con los miembros de un equipo de trabajo de una empresa para obtener un consenso sobre un tema específico, mediante esta herramienta se puede analizar y determinar diferentes criterios, priorizar problemas, detectar oportunidades de mejora, etc. El análisis de todos estos factores nos ayuda y facilita la toma de decisiones acertadas para la organización. “La matriz de priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios” (Aiteco Consultores, 2012).

Al desarrollar la matriz de Holmes se puede comparar o relacionar un grupo de enunciados entre sí, con el objetivo de ponderarlos de acuerdo a la importancia que considere cada uno de los integrantes de la empresa de esta forma esta matriz facilita el consenso en el equipo de trabajo y proporciona un método estructurado de toma de decisiones.

En la figura 5 se puede observar el modelo para elaborar la matriz de Holmes.



1.1.3. Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de una actividad, con la finalidad de que un proceso sea más fácil de entender. Además esta herramienta es eficiente porque a través de las diferentes fases de análisis y organización se puede observar la relación causa-efecto que existe entre ellos. "Los flujogramas son la representación simbólica de los procedimientos administrativos y su uso contribuye con el desarrollo de una mejor gestión institucional" (Luna Gonzales, 2010, pág. 276).

Diagramar significa representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo, utilizando símbolos que explican la interrelación entre diferentes factores o unidades administrativas y la relación causa-efecto que existe entre ellos. (Luna Gonzales, 2010, pág. 77).

Componentes: El flujograma tiene tres componentes primordiales que son:

- Acciones
- Decisiones
- Inicio/fin

Ventajas que ofrece la elaboración de flujogramas

- Uso: facilita su empleo
- Destino: Permite la correcta identificación de actividades
- Interacción: Permite acercamiento y coordinación
- Simbología: Disminuye la complejidad y accesibilidad
- Comprensión e interpretación: Simplifica su comprensión

Símbolos utilizados en los diagramas de flujo

Para representar un proceso administrativo los símbolos básicos utilizados son:

Diagramas de flujo



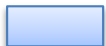



 Inicio/Fin: Indica inicio y fin de un flujo.	 Documento: Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
 Operación: Refleja una tarea o actividad realizada en el proceso.	 Archivo: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
 Decisión: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o mas alternativas.	 Líneas de flujo: Indica la dirección o el flujo del proceso.

Figura 6. Símbolos del diagrama de flujo

Fuente: Gonzalez Luna, Proceso Administrativo, pág. 77

Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto, 2014

1.1.4. Cadena de valor

Definición

La cadena de valor es una herramienta gerencial utilizada para describir las actividades en el desarrollo del proceso productivo desde el inicio de la producción hasta la finalización de un producto para el consumidor final, esta herramienta permite generar valor agregado a los productos finales, analizando las fuentes de la ventaja competitiva, este sistema permite separar las actividades de la empresa estratégicamente a fin de conocer su comportamiento tanto en costos como en diferenciación. “Es la serie completa de actividades laborales de una organización, que

añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado” (Ruiz, 2012, pág. 37).

La cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable. (Hernández & Gallardo, 2012, pág. 102)

La cadena de valor es una herramienta innovadora, que describe y analiza cada eslabón del proceso productivo, desde el momento en que el proceso es solo una idea; va desde la investigación y desarrollo, pasando por la adquisición de materias primas, la producción y entrega a los consumidores finales. Además esta herramienta se puede referir a una red de alianzas estratégicas entre varias empresas independientes dentro de una categoría de productos o servicios, por éste motivo, la finalidad de la cadena de valor es buscar la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos del mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena.

La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes, estas actividades están relacionadas como eslabones en su desempeño y costo. Los mismos que suelen reflejar intercambios entre las actividades para lograr un mismo resultado, buscando optimizar los procesos, con el fin de obtener la ventaja competitiva, la misma que debe ser sostenible, defendible, rentable y valorada por el mercado.

Ventajas del uso de una cadena de valor

La aplicación de la cadena de valor nos proporciona diferentes ventajas como:

- Lograr un mejor conocimiento y entendimiento de la estructura lógica del negocio.
- Obtener una ventaja competitiva, mediante los siguientes factores tales como: el costo, diferenciación y alcance competitivo.
- Identificar nuevas oportunidades de negocios y cambios organizacionales.
- Servir como herramienta de comunicación, así como un marco de referencia gerencial.

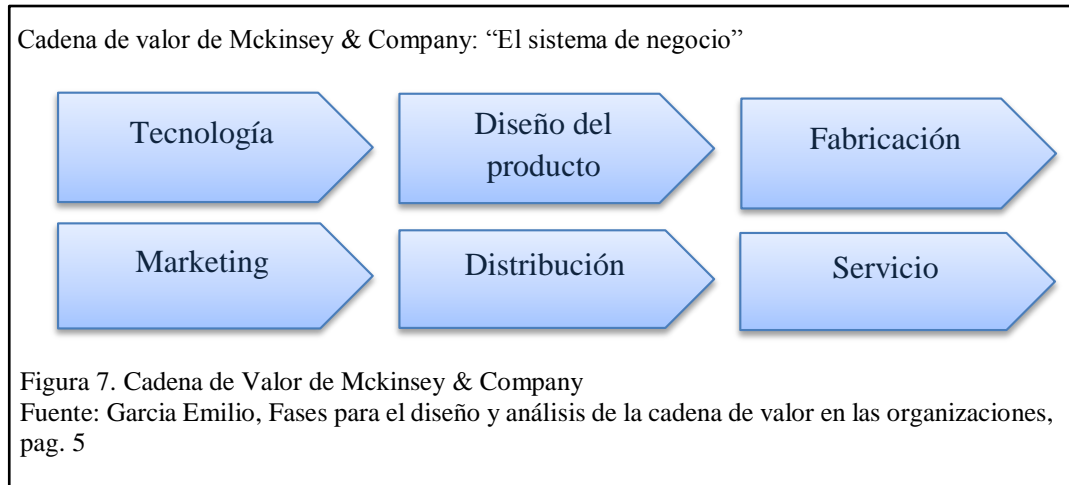
1.1.4.1. Modelos de cadena de valor

A continuación se detallara diferentes modelos de cadena de valor de varios autores importantes en este tema.

1.1.4.1.1. Modelo de cadena de valor de Mckinsey & Company

En el año de 1980, McKinsey & Company plantea un modelo que buscó desvincular a la empresa en una cadena de actividades secuenciales construida sobre el concepto de “sistema de negocios”. Es decir, la teoría de Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones como: mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc. y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de las siguientes funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Además la cadena de valor era considerada como una cadena de actividades que van desde la entrada de insumos, materias primas, entre otros, por medio de compras u otros procesos, hasta el servicio posventa, cada eslabón debe desempeñar un papel en la contribución de la explotación de las fuentes potenciales de ventajas competitivas sobre los competidores. (García, 2010, pág. 4)

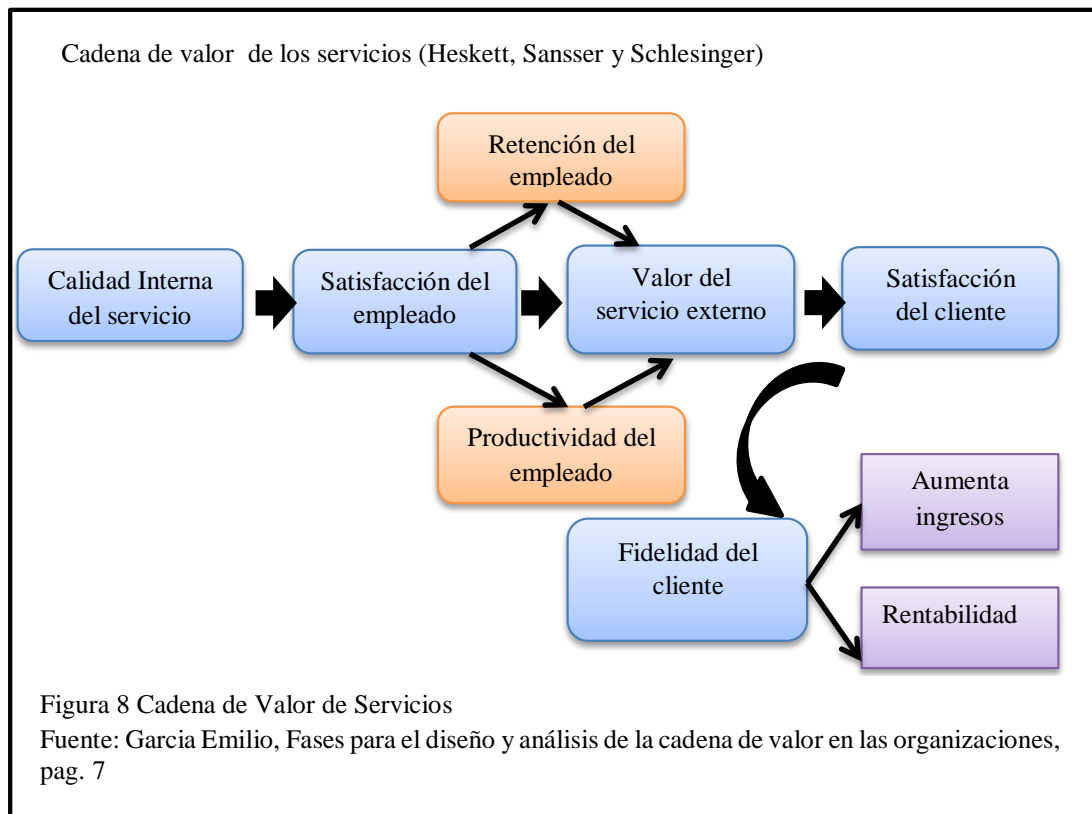
Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí. (García, 2010, pág. 5)



1.1.4.1.2. La cadena de valor de servicios de Heskett, Loveman, Sasser y Schlesinger

Debido a que el modelo de Porter es genérico, otros autores como Heskett, Sasser y Schlesinger (1997), tuvieron la iniciativa de diseñar una cadena de valor orientada específicamente a las organizaciones que se desarrollan dentro de servicios, es decir, con un alto contacto de los empleados con los clientes o compradores finales; Heskett, Sasser y Schlesinger afirmaron que los empleados motivados, leales y productivos transmiten valor a los clientes, a la vez estos clientes lo demuestran transformándose en compradores o clientes leales lo cual se refleja directamente en los resultados financieros de la compañía.

De acuerdo a la teoría de los autores la clave más importante para explicar el éxito de las empresas es la calidad de sus servicios y la orientación al cumplimiento de los deseos de sus clientes, la estrategia principal se basa principalmente en, definir sus clientes, conocer sus deseos y cumplirlos. La responsabilidad de cumplir con esta estrategia se encuentra en el capital humano de la empresa, al aplicar esta estrategia la idea de la organización es lograr ofrecer una calidad superior del servicio y se convierta en valor añadido para el cliente. La base del éxito de una empresa de servicios se basa en la fidelidad del cliente.



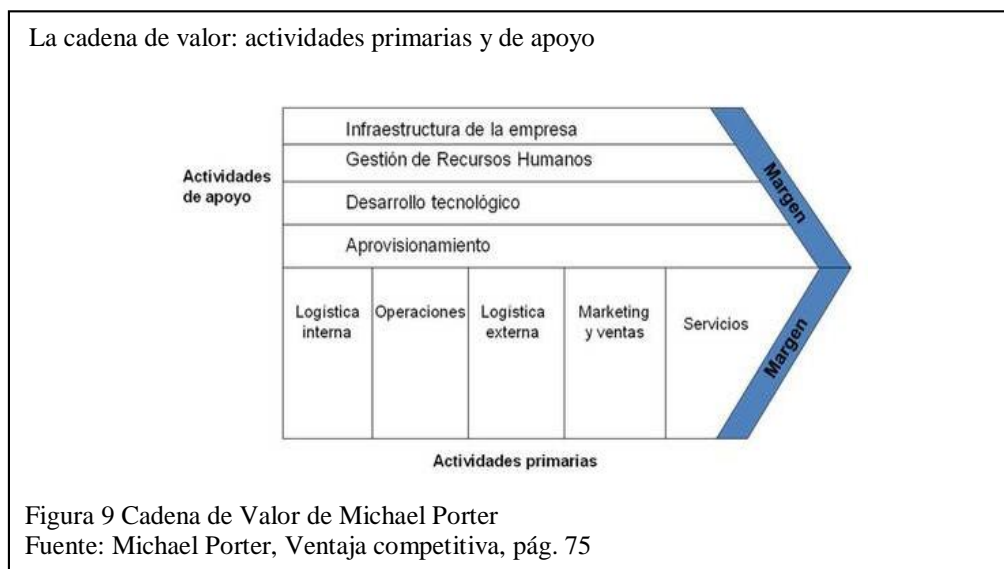
1.1.4.1.3. Michael Porter

Según este autor esta herramienta ayuda al análisis interno de cada unidad estratégica, una empresa no puede ser analizada como un todo, es preciso comprender todas y cada una de las funciones que intervienen en el proceso productivo, de una forma amplia, sistemática y a la vez relacionada de las actividades que la componen, con el fin de lograr ventajas competitivas que pueden ser por el costo más bajo, o por la diferenciación del producto; crear valor agregado para que de este modo los clientes paguen el valor generado y este exceda el costo de producirlo, es la meta de toda estrategia y de toda empresa.

La empresa es considerada como un conjunto de actividades de producción únicas, pero a la vez relacionadas, cada actividad consume y genera costos pero también genera mayor valor para el producto según la eficiencia con la que es ejecutada la actividad en el proceso productivo.

De acuerdo a la teoría del autor, la cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y del margen.

- Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.
- Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa, se dividen en dos amplios tipos:
 1. Las Actividades Primarias: Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y los servicios de post-venta.
 2. Las Actividades de Apoyo: Son aquellas que tienen que ver con la administración de los recursos humanos, de compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) e infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).



La figura 9 determina el modelo de cadena de valor de este autor, las líneas discontinuas reflejan el hecho de que el aprovisionamiento, el desarrollo de la tecnología y la gestión de los recursos humanos pueden estar asociados con actividades primarias específicas, además de dar apoyo a toda la cadena, mientras que la infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias en particular, pero da apoyo a toda la cadena.

Actividades Primarias

El autor identifica cinco actividades primarias que son las siguientes:

1. Logística de entrada: Esta actividad está relacionada con la adquisición, recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.
2. Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
3. Logística de salida: Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
4. Marketing y ventas: Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto; motivaciones hacia el cliente como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.
5. Servicio: Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Actividades de Apoyo

Porter, da a conocer cuatro actividades de apoyo detalladas a continuación:

1. Compras: Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
2. Desarrollo de tecnología: Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
3. Gestión de recursos humanos: Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
4. Infraestructura de la empresa: Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Este autor también indica que la cadena de valor de toda empresa debe tener nexos con otras empresas del mismo sector productivo, cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Como una red de valor, un sistema de información, con el fin de mejorar la competitividad en las empresas, cumpliendo estándares y poder trabajar de una manera más eficiente con sus socios de valor. Considero a la cadena como un sistema de valor, afirmando que la empresa está compuesta por un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Así, se pueden determinar al menos tres cadenas de valor adicionales a la genérica.

Los nexos son los siguientes:

- Nexos de la cadena de valor: las actividades relacionadas con la creación de valor son la estructura de la ventaja competitiva, la cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el coste o rendimiento de otra.
- Nexos Verticales: nexos entre su cadena, proveedores y clientes. Los nexos son una relación en que todos ganan y brindan oportunidades para que se mejora la ventaja competitiva.

La capacidad de reconocer y administrar los nexos es a menudo una fuente sostenible de ventaja competitiva. Esto se obtiene mediante:

- La coordinación y la
- La optimización

Existen ciertas estrategias que permiten alcanzar la ventaja competitiva, estas son:

- Ventaja en costos: el costo tiene vital importancia como estrategia de diferenciación; este es una ventaja, si el costo acumulado al realizar todas las actividades de valor en un proceso productivo es menor que el de sus competidores.

Como obtener una ventaja en costos:

- Identificando y controlando los factores de los costos mejor que la competencia, estos factores son: economías de escala, aprendizaje, patrón de utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales.

➤ Reconfigurando la cadena de valor

- Diferenciación: una empresa se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes, esta es una gran oportunidad de ventaja competitiva. La diferenciación se puede obtener mediante:

➤ El desarrollo tecnológico

➤ Las actividades relacionadas con la operaciones, en el aspecto, conformidad con las especificaciones y fiabilidad

➤ El sistema logístico de salida

➤ Las actividades del marketing.

Se detallara las cadenas de valor de los socios que según este autor se deben relacionar con la cadena de valor de la empresa.

1. Cadena de valor de los proveedores

La cadena de valor de los proveedores influye directamente en la cadena de valor de las empresas, ya que los proveedores aportan los abastecimientos necesarios para la producción de los productos, estos suministros incurren en costos, al producir y despachar los mismos; de esta manera se puede decir que el costo y la calidad de los suministros influyen en los costos de la empresa y en la diferenciación del producto final que ofrecen.

2. Cadena de valor de los canales

La cadena de valor de los canales, son los medios utilizados por los distribuidores para entregar los productos finales de una empresa al consumidor final. Los costos que resultan de este proceso, vienen a ser parte del precio que paga el cliente, las funciones desarrolladas por los canales de distribución de los productos o servicios de la empresa determinar la satisfacción del cliente.

3. Cadena de valor del comprador

La cadena de valor de los compradores, son lo que determina la diferenciación por un eficiente proceso, puesto que la función del producto es de satisfacer las necesidades del cliente, el producto de una empresa representa el insumo comprado para la cadena del comprador.

Toda organización requiere de tener clientes, para de esta manera lograr ser reconocidos en el mercado, los clientes son quienes deciden los productos que tienen valor, las organizaciones son quienes deben ofrecer ese valor. "El valor se define como las características de desempeño, funciones y atributos, y cualquier otro aspecto de los bienes y servicios a cambio de lo cual los clientes están dispuestos a ceder sus recursos (generalmente dinero)" (Robbins, Decenzo , & Coulter, Fundamentos de Administración, 2013, pág. 374).

El valor a los clientes se ofrece mediante la transformación de las materias primas con otros recursos, los productos finales deben ser producidos como los clientes lo deseen y a la vez deben ser valorados por el mismo; los compradores deben estar dispuestos a pagar por un producto que satisfaga sus necesidades, este proceso implica varias actividades laborales interrelacionadas, estas actividades empiezan desde el proveedor, el fabricante y los consumidores finales.

4. Mecanismo de integración productivo a través de la cadena de valor

En la cadena de valor se permite realizar interrelaciones con otras unidades de negocio o empresas, esto permite compartir costos, y esto se da cuando una actividad de valor puede ser compartida con una unidad afín; se puede decir que consiste en compartir los conocimientos prácticos entre actividades de valor similares pero independientes, con el fin de cooperar y crear una ventaja competitiva contribuyendo a mejorar la eficiencia de la actividad y por ende los procesos.

Mediante la integración vertical en la cadena de valor, existen diferentes formas de disminuir los costos, así por ejemplo: al utilizar la publicidad para un grupo de empresas asumiendo el costo entre todas las entidades; en las actividades de adquisición y de transporte, al influir en el poder negociador frente a los proveedores, aportando a las economías de una operación conjunta.

El mecanismo de integración productivo da la pauta para desarrollar nuevas ventajas competitivas a partir de la especialización y complementación de un sector productivo, en una búsqueda de la integración completa del sector por empresas que han presentado conflictos y no pueden desarrollarse adecuadamente por los problemas que suelen tener la mayoría de pymes, por falta de capital, tecnología, especialización, infraestructura, capacitación, etc. Esto señala el cambio de los patrones productivos en camino a una reasignación de los procesos que intervienen en la producción de un producto. "Este concepto hace referencia a la creación de cadenas productivas de valor que a través de su configuración en redes verticales u horizontales buscan mejorar su competitividad" (Botto, 2013, pág. 4).

Para establecer un mecanismo de integración entre pymes es necesario implementar nuevas estrategias, políticas y acciones que promuevan la integración; concentración de empresas que actúan en actividades relacionadas entre sí, con el fin de compartir experiencias, información, y reducir costos en los procesos; consolidar alianzas entre empresas con el fin de mejorar la competitividad y alcanzar un crecimiento sostenido, especialmente de quienes han tenido mayor dificultad para acceder plenamente al mercado, buscando siempre que se beneficie a todos los miembros participantes del sector; deben complementarse los distintos eslabones de la cadena de valor procurando la eficiencia en la especialización de los procesos productivos de las pymes de menor tamaño.

El proceso de integración productiva debe ayudar a fortalecer a la pymes en especial a las dedicadas a producir muebles para acabados de producción, el desarrollo de las cadenas de valor, el interactuar relacionadas, permitirá la suma de capacidades para el lanzamiento de las empresas al mercado ofreciendo productos con valor agregado que es el fin de la investigación.

Este mecanismo de trabajo no es muy utilizado actualmente por empresas en nuestro país, el trabajo bajo el lema de cooperación industrial debe constituirse como un elemento esencial para superar algunos problemas como: las diferencias de producción a escala, desarrollo tecnológico, capacitación administrativa, fallas del mercado, rechazo al cambio, falta de interés para trabajar por medio de la vinculación,

dificultades en el acceso al financiamiento, etc. Para implementar esta nueva estrategia de trabajo se debe incentivar a las pymes dándoles a conocer los beneficios de vincularse entre empresas para desarrollar cadenas de valor mejor estructuradas con resultados competitivos y con valor agregado.

Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de cadena de valor

Autor	Fundamentación teórica	Aporte crítico	Ventajas	Desventajas
Mckinsey & Company (1980)	<p>Este autor establece a la cadena de valor como una mezcla de funciones internas de la empresa, definiéndolo como un "sistema de negocio"; considerando que una empresa está establecida por una serie de funciones tales como tecnología, diseño del producto, fabricación, marketing, distribución y servicio, las mismas que para un mejor análisis y desempeño debían ser analizadas en relación con las funciones de las empresas de la competencia.</p>	<p>Este autor da el primer concepto de cadena de valor en donde establece que una empresa constituye una serie de funciones secuenciales, una cadena de actividades que van desde el ingreso de insumos, materias primas, hasta el servicio posventa. De la debida importancia al ejecutar cada función, los recursos disponibles, el proceso de compras y la comparación de las cadenas de valor de los competidores depende alcanzar la ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto base para otras teorías, permitiendo conocer las funciones de la misma empresa y la competencia. • La empresa está definida como una serie de funciones integradas y también funciones subcontratadas. • Aprendizaje por medio de analizar a otras empresas del mismo sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta teoría puede resultar un tanto simple ya que solo se determina a la empresa como una cadena de funciones secuenciales. • Al enfocarse a compararse con otras empresas se corre el riesgo también de cometer los mismos errores.
Heskett, Loveman, Sasser y Schlesinger (1997)	<p>Estos autores diseñaron una cadena de valor orientada específicamente a empresas que desarrollan y prestan servicios, indican que mientras el personal este motivado y a gusto con el ambiente de trabajo son más leales y producen más, lo cual se transforma en valor transmitido hacia los clientes, la calidad del servicio se traduce en éxito hacia la empresa ya que los compradores se convierten en</p>	<p>La base de este concepto parte de la prestación eficiente de los servicios por parte de los empleados que deben estar a satisfacción con el ambiente laboral, calidad interna que incluye conocimiento del producto, del cliente y soporte tecnológico; toda empresa debe tomar en cuenta que el éxito y en sí, alcanzar la ventaja competitiva se traduce en la fidelidad del cliente,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridad la satisfacción del cliente. • Excelente ambiente laboral de trabajo • El capital humano motivado, son quienes se encargan de que la estrategia se traduzca en una calidad superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado específicamente a empresas dedicadas a prestaciones de servicios. • Elevadas inversiones en capacitaciones del personal.

	<p>clientes leales. Esta teoría se basa en la calidad superior del servicio y en el valor generado para el cliente, basándose en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definir sus clientes, 2) Conocer sus deseos y 3) Cumplirlos. 	<p>quien debe estar satisfecho, que implica un aumento de los beneficios y mejor rentabilidad de las empresas.</p>	<p>del servicio y en valor añadido para el cliente</p>	
<p>Michael Porter (1985)</p>	<p>Porter, indica que una empresa no puede ser analizada como un todo, sino utilizar la cadena de valor como una herramienta básica permitiendo dividir a la empresa en función de sus actividades como un medio sistemático que examina todas las actividades y la forma como interactúan buscando alcanzar la ventaja competitiva a través de obtener costos más bajos y alcanzar fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Divide las actividades de valor de la empresa en actividades primarias (creación del producto), actividades de apoyo (brindan soporte a las actividades primarias y expresan el funcionamiento interno de la empresa) y el margen.</p>	<p>Este autor aprobó el trabajo de Mckinsey, con la diferencia de que fue más riguroso, lo profundizo y amplió más, al decir que en cada función de la empresa se deben analizar las distintas actividades de cada función y la relación que tienen una con la otra. Determina que para alcanzar la ventaja competitiva se requería de reconocer las actividades que generen menos costos y presenten diferenciación en el producto final, los cuales se pueden obtener a través de nexos de la cadena de valor y nexos verticales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al analizar cada actividad y sus relaciones, se pueden determinar con mayor exactitud fuentes que permitan alcanzar la ventaja competitiva. • Permite identificar las cadenas de valor de las mismas unidades de negocio, los proveedores, clientes y la competencia para un mejor desempeño de la empresa. • Permite maximizar valor y minimizar costos en las actividades. • Permite la integración de empresas y alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se identifica correctamente las actividades de valor y sus relaciones no se podría determinar eficientemente la generación de valor en el proceso ni en los productos. • Se debe tener cuidado al enfocarse a obtener costos más bajos para que no perjudiquen la calidad del producto.

Nota: Aporte crítico de los diferentes modelos de cadena de valor con las ventajas y desventajas.

Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto, 2014.

1.2. Las PYMES en el Ecuador

Las PYMES son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Las pequeñas y medianas empresas se clasifican de acuerdo a los diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destaca las siguientes: (Servicio de Rentas Internas, 2014).

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales (Servicio de Rentas Internas, 2014).

1.2.1. Clasificación de las PYMES

En el Ecuador la clasificación de las PYMES se lo ha realizado de acuerdo al número de trabajadores, valor bruto en ventas anuales y el valor en activos totales, lo cual se basa en el “Registro Oficial N° 335 del martes 7 de diciembre del 2010, en donde se publicó la clasificación de las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a la normativa dictada por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en su Resolución 1260. La legislación nacional acogió la siguiente clasificación de las PYMES la cual se indica en la tabla 2 en donde se puede observar que en el Ecuador las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se han clasificado de acuerdo al número de empleados, valor bruto en ventas anuales y por el valor en activos totales. (Sampértegui, 2010, pág. 85)

Tabla 2. Clasificación de las PYMES en el Ecuador

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleados	1 a 9	10 a 49	50 a 199	Mayor a 200
Valor bruto en ventas anuales	Pequeñas	De 100.001 a \$1'000.000	\$1'000.001 a \$5'000.000	Mayor a \$5'000.000
Valor de activos totales	10 a 49	De \$100.001 a \$750.000	\$750.001 a \$4'000.000	Mayor a \$4'000.000

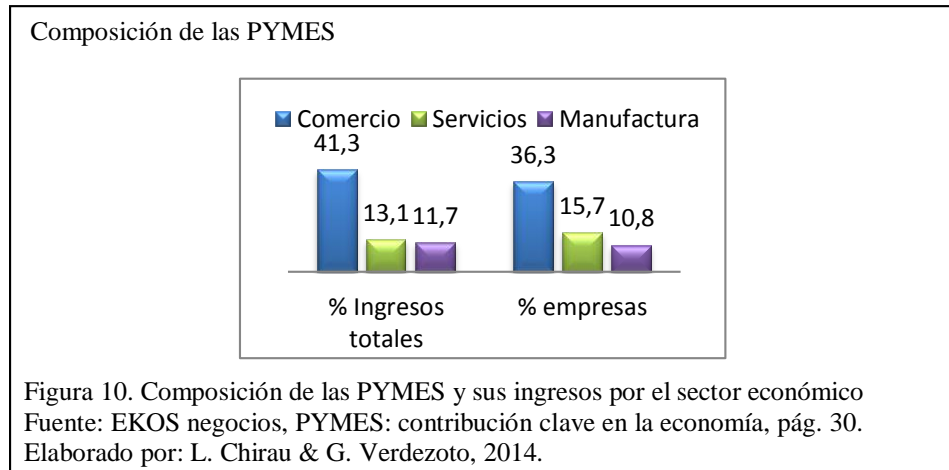
Nota: Clasificación de las PYMES de acuerdo al número de empleados, valor bruto en ventas anuales y el valor en activos totales.

Fuente: Sampertegui Ontaneda, Boletín legal empresarial, pág. 85

En el Ecuador la actividad de las PYMES es de gran relevancia para la economía del país, porque son empresas que por su estructura tienen la facilidad para adaptarse a los diferentes cambios de capital que se puedan presentar. Además las pequeñas y medianas empresas crean fuentes de empleo, aumento de la productividad e ingresos y como consecuencia un alto beneficio social.

En el Ecuador existen más de 16 mil pequeñas y medianas empresas, además el ingreso anual por concepto de empresas medianas es un promedio de USD 2.5 millones y por empresas pequeñas es de USD 451.341 cada año. El valor de 4.661 (34,96%) corresponde a empresas medianas y 8.671 (65,04%) son empresas pequeñas, de las cuales Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de pymes. En Pichincha se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las pymes proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados. En la actualidad en el Ecuador el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son pymes, estas compañías aportan más del 25% del producto interno bruto (PIB) no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la población económicamente activa (PEA). (Ekos Negocio, 2013, pág. 35)

En la figura 10 se refleja la clasificación de las PYMES según su actividad económica y el valor en porcentajes de los ingresos que percibe cada sector.



1.3. El sector de la construcción en el Ecuador

El sector de la construcción en los últimos años ha tenido un significativo incremento, que ha comenzado desde el año 2009 y ha seguido expandiéndose hasta la actualidad, la ciudad de Quito es una de las ciudades que ha reflejado más crecimiento en el sector inmobiliario ya que existen obras, tanto de casas terminadas como de oficinas en las principales vías de norte, centro y sur de la ciudad, de igual forma en los valles como son Cumbayá y Los Chillos.

En el país, el sector de la construcción es un pilar muy fuerte en el desarrollo económico y social, debido a que genera cadenas con otras ramas comerciales e industriales de la sociedad, y a su vez genera trabajo a otros sectores, como son: empresas de venta de insumos y materiales para la construcción, materiales de madera para la construcción, muebles para acabados de construcción, inmobiliarias, publicidad, etc.

Esta industria esta conforma por dos actividades económicas:

- La construcción de obras de infraestructura básica, vial y edificación pública
- La construcción del sector inmobiliario, engloba a la construcción de viviendas y edificaciones.

Aun con la crisis internacional que se ha reflejado en otros países y potencias mundiales, en el Ecuador existe otro panorama, el mismo que ha sido positivo y en un crecimiento sostenido, más notable en los últimos años.

La construcción, petróleo y minas, agricultura y manufactura son las principales industrias que dinamizaron el crecimiento económico del Ecuador en el 2013, cuando el PIB (Producto Interno Bruto) llegó al 4,5%, y sobre todo la construcción generó contribuciones por industrias al PIB del 0.87% que es el mayor porcentaje, según un informe del Banco Central del Ecuador (BCE). (El Universo , 2014, pág. 1)

Actualmente en la disposición inmobiliaria en la ciudad de Quito, se puede observar que en muchos de los barrios del norte de Quito, que es el lugar que interesa en este estudio, son de carácter residencial en donde las nuevas generaciones y los de mayor nivel socio económico se han establecido. En este sector están ubicados muchas entidades importantes del centro financiero, bancario, sede de muchas empresas nacionales, multinacionales, embajadas, centros comerciales, etc.

La oferta que representa este sector está determinada principalmente por viviendas terminadas, casas, departamentos y suites listos para habitar, pero también se encuentran terrenos y casas de construcción, en menor proporción.

Las cifras del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) confirman que la preferencia del ecuatoriano es la vivienda terminada. Entre octubre del 2010 y octubre del 2011 el Bies entregó unos USD 740 millones en préstamos hipotecarios (en valor neto). De esa cifra, 611,5 millones fueron para vivienda terminada. Los otros 128,5 millones fueron para construcción de vivienda, reparación, remodelación, sustitución de hipoteca o compra de terrenos. (El Comercio, 2012, pág. 1)

El BIESS ha tenido mucho que ver en el crecimiento de este sector en el país, y esto se debe a que ofrece créditos con mayor facilidad a tasas de interés mucho más bajas que otras entidades financieras y a plazos más largos, se generan algunas políticas para dinamizar al sector inmobiliario, con la intención de solidificar el mercado y al mismo tiempo aportar grandes beneficios económicos y sociales.

Esta entidad ofrece créditos de hasta 25 años, con una tasa de interés de entre el 7.90% y 8.56%, tomando como referencia la tasa activa efectiva referencial por el segmento de vivienda publicada por el Banco Central del Ecuador considerando los plazos máximos de pago." (Banco Central del Ecuador, 2014, pág. 1)

Muchas de las constructoras han aprovechado estas oportunidades de construir y vender más, lo que representa más ventas y oportunidades para el sector de pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción.

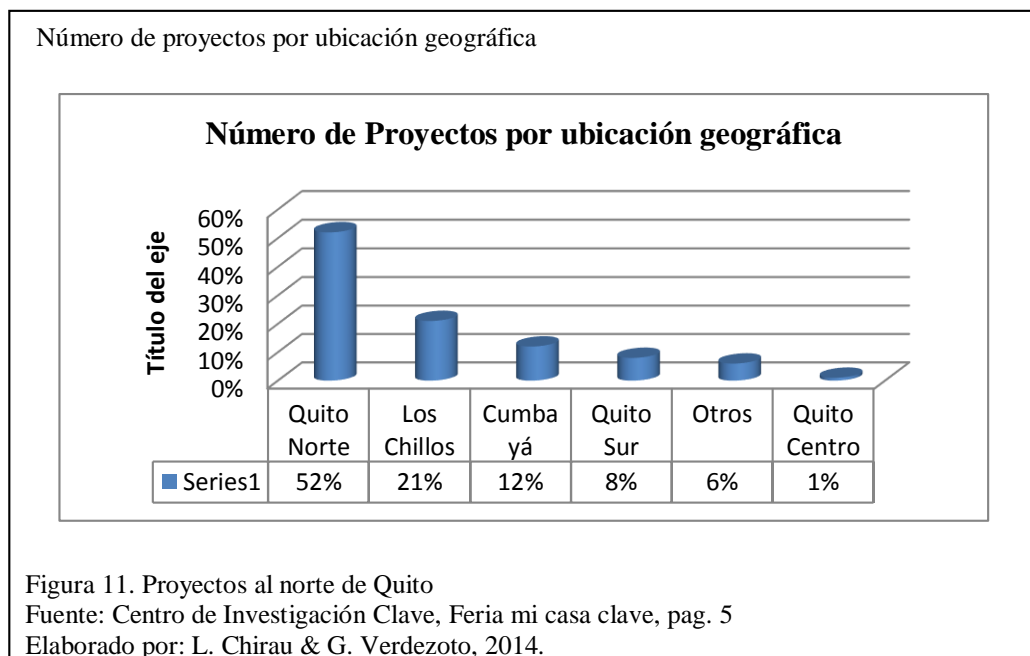
Con un crecimiento del 8,6% en el 2013, la construcción volvió a ubicarse como uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía. Inmobiliarias como Urbicasa, por ejemplo, crecieron un 50% el año pasado frente al 2012. (Líderes, 2014, pág. 5)

Se puede observar que el sector de la construcción está en un continuo crecimiento, y esto es muy positivo para las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción, ya que tienen disponible trabajo; para ello requieren de mejorar sus procesos y estrategias a través del modelo de la cadena de valor propuesto como mecanismo de integración de las PYMES y para poder satisfacer las necesidades de los posibles clientes. En este estudio se identificaron a las constructoras ubicadas al norte de Quito, como el mercado objetivo, ya que la mayoría de familias prefieren comprar casas ya terminadas y listas para habitar.

No existen datos estrictamente de constructoras al norte de Quito, ya que las constructoras tienen proyectos que abarcan todo el Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto no se puede especificar constructoras en el sector norte de Quito específicamente; para realizar este estudio se tomará en cuenta las constructoras participantes en una de las ferias más importantes de la vivienda en la ciudad de Quito que es la Feria de la Vivienda Mi Casa Clave 2014 realizada el 25 de abril del 2014, en el Centro de Exposiciones Quito donde se dieron cita 85 promotores inmobiliarios, con proyectos que en su mayoría están ubicados al norte de la ciudad de Quito.

En la figura 11 se detalla el número de proyectos que se expusieron en la feria de la vivienda realizada en el año 2012, participaron 125 constructoras que ofrecieron 497

proyectos ubicados en la ciudad de Quito. El mayor número de proyectos se encuentran en el sector norte de Quito con 261 proyectos que representa el 52%, los Chillos con 104 proyectos que es el 21%, Cumbayá con 59 proyectos que es el 12%, la Quito Sur con 38 proyectos que es el 8%, otros sectores con 30 proyectos que es el 6% y el centro de Quito con 5 proyectos que es el 1%, dando el total de 497 proyectos.



Para realizar este estudio, se tomara en cuenta los datos de la feria realizada en el año 2012 ya que no existen datos exactos en el año 2014; al existir en el año 2014, 85 promotores constructores y al multiplicarlo por el porcentaje correspondiente de proyectos en el norte de Quito indicado en la figura 11 (85x52%), dan como resultado 44 constructoras con proyectos ubicados al norte de Quito.

CAPÍTULO 2

SECTOR PRODUCTIVO MADERERO

2.1. Antecedentes del sector productivo maderero del Ecuador

La industria de la madera en el Ecuador ha tenido un desarrollo diferente con respecto a los dos sectores que conforman esta industria, estos son: La industria de transformación primaria y la industria de producción secundaria.

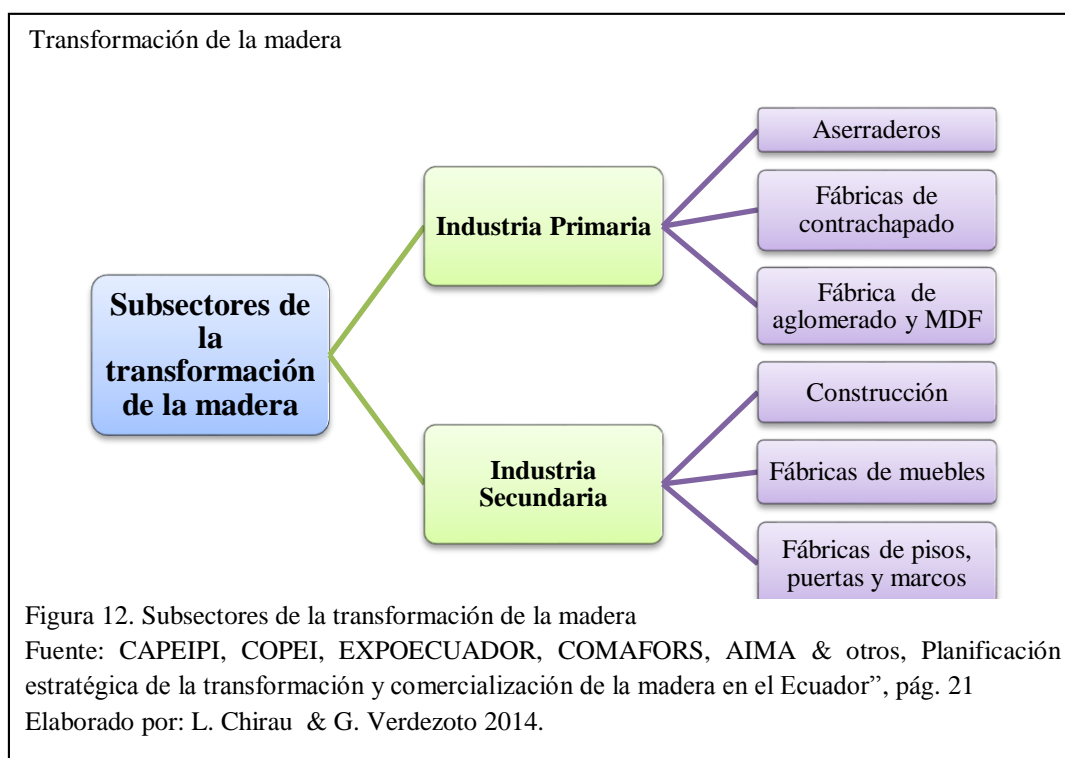
La industria de transformación primaria se ha desarrollado más que la industria secundaria, ya que este sector está representado por grandes empresas reconocidas en el mercado nacional e inclusive internacional, las mismas que cuentan con grandes capitales y se han podido financiar y alcanzar estándares de calidad, entre estas empresas, están: Novopan del Ecuador S.A., Plywood Ecuatoriana S.A. Endresa y Botrosa, Aglomerados Cotopaxi y Telmantop S.A., dedicadas a la fabricación de tableros aglomerados, contra enchapados, chapas, MDF, tableros de fibras, madera aserrada y preparada, triplex, etc. estas empresas se distinguen de las demás por su capacidad de producción, su organización, marketing y administración, cuentan con equipos y maquinarias con tecnología de punta, personal capacitado y algo muy importante, que cuentan con plantaciones forestales propias, para poder abastecer su demanda de productos y para dar una mejor imagen con respecto al cuidado del medio ambiente, aprovechando al máximo los recursos naturales del país, todo esto, dan como resultado, empresas que ofrecen productos de calidad abarcando en su totalidad el mercado interno y externo.

La industria de producción secundaria, por lo contrario no se ha desarrollado tanto como el sector de producción primario de la madera, este sector utiliza la materia prima que proviene de la industria de transformación primaria, el mismo que está conformado por fábricas dedicadas a producir muebles en general como son: muebles para acabados de construcción, muebles para el hogar, materiales de construcción, pisos, ventanas, etc. Las empresas que incluyen este sector no cuentan con tecnología de punta, conocimientos sobre la cadena de valor, procesos eficientes, personal capacitado, etc. debido a que implementar nuevas estrategias y acciones requieren de cambios e inversiones, y como consecuencia existe baja estructura empresarial con

pocas aplicaciones de normas ambientales y bajos estándares de calidad, lo que ha dificultado que se exporten, ya que la mayoría de los productos son vendidos en el mercado interno. Este sector está conformado en su mayoría por talleres artesanales, pequeñas, medianas y grandes empresas dirigidas a los diferentes segmentos económicos de la población local, las empresas dedicadas a la exportación son muy pocas; muchos de los talleres artesanales están dirigidos a clientes de nivel bajo, ya que su capacidad de producción es baja por las dificultades que presentan en su proceso productivo. Las pequeñas y medianas empresas que dirigen sus productos a la población de clase media alta, es debido a que cuentan con empresas con un mejor desempeño en sus procesos productivos porque tienen más tecnología en sus maquinarias aunque con limitaciones en su diseño, éstas por lo general se encuentran agrupadas más en Quito, Guayaquil y Cuenca.

2.1.1. Subsectores de la transformación maderera

Según algunas instituciones dedicadas al mejoramiento de este sector productivo, la industria forestal comprende la siguiente clasificación:



2.1.1.1. La industria primaria

Se dedica al primer proceso que es la preparación de la madera en trozos, madera que viene directamente de los bosques que pueden ser, bosque nativo o plantaciones propias de alguna empresa, esta industria está conformada por:

1. Aserraderos: Son talleres dedicados a preparar maderas sólidas en rollo y de ésta se obtiene la madera aserrada o preparada, la cual debe estar seca para poder ser utilizada por el sector secundario.
2. Fábricas de Contrachapado: Estos materiales por lo general son tableros forrados con chapas de madera, que le dan una apariencia similar a la madera; por su calidad, versatilidad y rigidez, facilitan el trabajo y constituyen una materia prima para la artesanía, carpintería en general, la industria del mueble y la construcción.
3. Fábricas de aglomerados (tableros de partículas) y MDF: Son tableros formados por multicapas de partículas de madera, en los tableros aglomerados las partículas son más gruesas, mientras que el MDF es un tablero con partículas muy finas y más compactas, este material por ejemplo es más adecuado para pintar, los dos tableros son termo fundidos con láminas decorativas impregnadas con resina melamínica. En el Ecuador, existen dos grandes empresas que representa y comercializan estos productos estas son: NOVOPAN DEL ECUADOR S.A. y ACOSA.

2.1.1.2. La industria secundaria

En este sector se procesa los productos que prepara el sector primario, que viene a ser la materia prima requerida por las empresas dedicadas a fabricar muebles, materiales que en su mayoría son: madera preparada por los aserraderos o tableros aglomerados producidos por las fábricas. Este sector se divide en las siguientes ramas:

1. Construcción: En el sector de la construcción la utilización de la madera es limitada y es requerida para realizar vigas, travesaños, postes, marcos de ventanas y puertas, etc.

2. Industria del mueble: Este es un sector muy importante, aquí pertenecen los talleres artesanales, pequeñas y medianas empresas; pymes con muchas limitaciones, por falta de tecnología, diseño de productos, mandos medios, falta de capacitación, control de calidad, gestión empresarial, marketing, integración, etc. limitando su producción y crecimiento. Este segmento se divide en dos áreas:
 - a. Fábricas de muebles modulares para acabados de construcción: Estos son talleres o fabricas dedicadas a la transformación de la materia prima que son los tableros aglomerados cubiertos con láminas, fórmica, papel impregnado o chapas decorativas de madera, etc. Los productos resultantes de este tipo de fábricas son: muebles de cocina, closets, baños y de oficina. Estas empresas tiene algunos problemas relacionados con la producción, puesto que las técnicas utilizadas son muy simples, no se cuenta con la tecnología de punta requerida en el proceso productivo; este es el sector productivo maderero al cual nos vamos a enfocar.
 - b. Talleres y pequeñas fábricas de muebles: Este segmento esta generalmente conformado por talleres, en su mayoría artesanales y pequeñas fábricas, la materia prima utilizada es la madera sólida o combinaciones de contrachapados decorativos con madera. En este sector de la industria se generan muchos problemas desde el secado adecuado de la madera, calidad de la misma, maquinaria y herramientas, inadecuada infraestructura, etc. limitando su producción y en si su desarrollo.
 - c. Pisos, puertas y marcos: Este segmento también tiene varios de los problemas mencionadas anteriormente, en este proceso se tienen que dar mucha importancia al cuidado y secado, maquinado y terminado de la madera, ya que se debe tomar en cuenta la humedad, tipo de madera, uniformidad en el color, etc. Las puertas de madera sólida son artículos de lujo, en la actualidad ya no son muy solicitadas por los clientes, ya sea por su precio elevado y porque este material ha sido sustituido por los tableros aglomerados antes mencionados.

2.2. Situación actual del mercado nacional interno del sector productivo maderero

El mercado de la madera en el Ecuador ha evolucionado con el tiempo, como se ha ido mencionando anteriormente el sector de la industria primaria, ha ido creciendo y se ha desarrollado de una manera positiva con el pasar del tiempo, los productos que ofrecen son reconocidos a nivel internacional y son caracterizados por la excelente calidad de los productos, los mismos que son destinados al mercado interno satisfaciendo las necesidades del sector productivo maderero y también al mercado externo, exportando la mayoría de los tableros a otros países con gran acogida, sin embargo, con respecto al sector de la industria secundaria, por diversos factores no ha tenido el adecuado desarrollo, por lo que la mayoría de las empresas dedicadas a producir muebles en general no ha podido expandirse a nivel interno, la mayoría de PYMES que representan el sector tratan de abastecer el mercado local, se requiere de nuevas estrategias para lograr que las PYMES mejoren sus procesos y poder abastecer no solo el mercado local, sino también regional, nacional y porque no pensar en lograr exportar los productos aprovechando los recursos naturales con los que cuenta el Ecuador, ahora el mercado nacional se identifica bajo ciertos parámetros para poder competir en el mercado interno los cuales varían según cada productor y la variedad de los productos.

Las tendencias de diseño y estilo en el mercado nacional son las siguientes:

- Minimalista: Esta nueva tendencia artística que reduce las obras y diseños de muebles a sus formas o estructuras geométricas, buscando la máxima expresión con los mínimos medios que son modelos rectos y sencillos, que no dejan de ser atractivos y elegantes.
- Clásicos: Este tipo de tendencia es la tradicional, con terminados en madera y lacados, muebles tallados o ruteados en diferentes diseños; actualmente ha disminuido la producción de muebles clásicos, pero se han creado nuevos materiales para la fabricación de muebles que se parecen mucho a la madera, dando terminados clásicos.
- Ecológicos: Cada vez se crea más conciencia por el medio ambiente y se ve reflejado en la decoración de los hogares, la producción de muebles con materiales

que provienen de fibras naturales, madera reforestada u otros materiales reciclables va en aumento y se están convirtiendo en alternativas principales para la fabricación de muebles, sin dejar de ser diseños vanguardistas y modernos.

Actualmente las tendencias de diseño y estilo han variado mucho y lo seguirán haciendo de acuerdo a las necesidades y gustos del cliente, tanto que, ahora los modelos son más minimalistas que clásicos, en la mayoría de fábricas dedicadas a la producción de muebles para acabados de construcción, realizan sus diseños de muebles en estilos minimalistas, sencillos, elegantes y rectos, esto se ha dado por diversos factores, tales como: la materia prima que son los tableros aglomerados que facilitan el proceso de producción, menos costos, variedad de modelos, colores, y texturas, y su transporte e instalación es más fácil. Con respecto a los clientes, los factores que intervienen para que elijan este tipo de muebles son: precios más bajos, buena calidad, nuevas alternativas en diseños, nuevos estilos más modernos y son fáciles de manejar y limpiar.

2.3. PYMES mobiliarias en el mercado nacional

Nos vamos a enfocar en las PYMES dedicadas a fabricar muebles para acabados de construcción ubicadas al norte de Quito y afiliadas a la CAPEIPI, las cuales en su mayoría abastecen el mercado interno de nuestro país.

Según datos de la Superintendencia de Compañías existen registradas aproximadamente 170 empresas dedicadas a la fabricación de muebles en general en el Ecuador, cabe recalcar que se observó mayor cantidad de empresas que producen muebles en las grandes ciudades tales como, Guayaquil con 41 empresas, Quito con 71 empresas, Cuenca con 26 empresas y 32 empresas que se encuentran en las demás ciudades del país.

Registro de empresas dedicadas a la fabricación de muebles

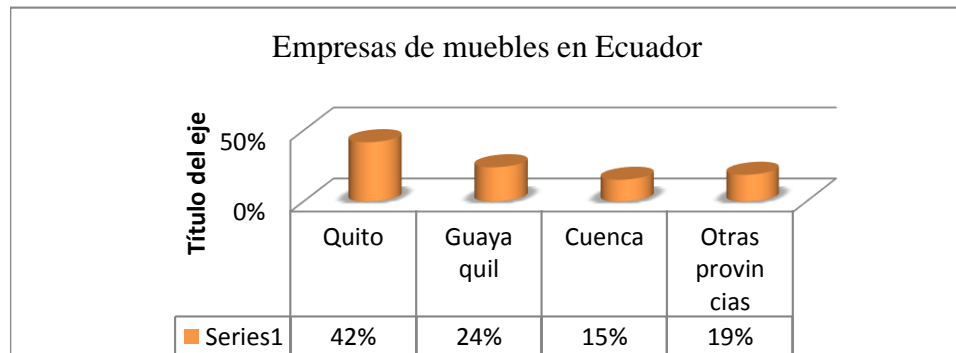


Figura 13. Empresas dedicadas a la fabricación de muebles

Fuente: Superintendencia de Compañías, Número de empresas dedicadas a fabricar muebles en general, pág. 1

Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto, 2014.

El producto interno bruto para el sector de la industria manufacturera del 2012 en precios constantes según datos provisionales del Banco Central del Ecuador se ubicó en 7.452 millones de USD y su crecimiento con respecto al año 2011, fue de 3,44%. Las actividades que más crecimiento registraron en el año 2012 son: Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal al igual que el procesamiento y conservación de carne con el 8%; seguida del procesamiento y conservación de camarón con el 7%; elaboración de otros productos alimenticios fue de 6%, respecto al año anterior. Según datos del Banco Central del Ecuador los sectores que registran decrecimiento son: Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería en 4,8%; elaboración de tabaco en 3%; seguida de producción de madera y de productos de madera con el 2% y fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal en 1%, respecto al año 2011. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013, pág. 9)

Con respecto a la demanda de muebles según el Banco Central del Ecuador, ha decrecido con respecto del año 2012 al 2011 en un 2%, esto se debe a que aún existen problemas que afectan directamente a los fabricantes de muebles nacionales, algunos de estos problemas son los muebles importados, que son más económicos, falta de tecnología en la maquinaria y equipos, falta de inversión en procesos administrativos, falta de personal capacitado, dificultad para obtener créditos, no existe producción en

serie de muebles, falta de integración, etc. Se puede observar como consecuencia la existencia de muchas empresas con las mismas características, en vez de especializaciones distintas de las empresas. Estos son factores que han retrasado el crecimiento de la industria de muebles en nuestro país, en si se habla de productos que resultan no ser de necesidad primordial y el cliente al adquirirlo se basa en precios, acabados, diseños, calidad, cumplimiento, etc., por lo tanto las pymes dedicadas a este sector deben buscar las estrategias necesarias para poder competir en el mercado nacional.

Las PYMES dedicadas a la industria del mueble en su mayoría son empresas artesanales y familiares, con limitaciones en aspectos tales como, tecnología, diseño de productos, control de calidad, falta de operarios y mandos medios; su competitividad comercial es baja y el destino de los productos es el mercado interno y local.

Existen productores dedicados a satisfacer las necesidades de la población de nivel bajo, utilizando materias primas e insumos más económicos; en este segmento productivo se hallan los artesanos y la pequeña industria; en cambio, las medianas y grandes industrias se orientan a satisfacer las necesidades de la población de ingresos económicos medio y alto, donde se hallan empresas con un mejor nivel tecnológico, aunque con limitaciones en diseño y administración.

El utilizar tableros aglomerados viene a ser una ventaja para las pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción, puesto que son materiales que facilitan el proceso productivo, tanto productores como clientes prefieren este tipo de material ya que también son mucho menos costosos que los muebles tradicionales de madera sólida, el terminado con respecto al diseño de los muebles con este tipo de material es moderno, minimalista acorde a las tendencias actuales del mercado, con respecto a la calidad es garantizada ya que los tableros son producidos por empresa nacionales reconocidas a nivel mundial por la eficiencia y calidad en los productos que ofrecen.

Los tableros aglomerados son productos forestales renovables, no-tóxicos y biodegradables, en la actualidad es la materia prima más usada por estas empresas, son favorables para el medio ambiente cuando provienen de bosques manejados de manera

responsable, cuando se respeta también la madurez económica y ecológica de los árboles.

Las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción tienen que aprovechar al máximo todas las ventajas, para poder sobresalir en el mercado nacional, y es necesario implementar una estrategia que permita mejorar la cadena de valor de las PYMES, utilizando un mecanismo de integración que las haga más fuertes teniendo así una oportunidad para incursionar en el mercado.

2.4. Muebles para acabados de construcción

Los muebles de cocina, closets, baños y de oficina son el último proceso a seguir en la construcción de una casa, departamento u oficina; el estilo, el diseño, el modelo, los colores, son lo que le brindan la armonía y el confort a un hogar u oficina; son muy importantes ya que después de una jornada diaria de trabajo, no hay nada mejor que llegar a un lugar que nos brinde un ambiente de bienestar, alegría y relajación, todos los ambientes deben ser diseñados de acuerdo a parámetros que le permitan ser adecuado y apto para el uso, siempre optimizando los espacios para que sean lo más útiles posibles.

2.4.1. Muebles de cocina

Se pueden considerar diferentes estilos y tendencias en los muebles de cocina, de acuerdo a los gustos, capacidad adquisitiva y necesidades de los clientes. La organización de la cocina es variada, de acuerdo a las dimensiones, estructuras, formas de los espacios, etc. Para la fabricación de los muebles se utilizan medidas estándares, por ejemplo:

- Muebles Altos: van desde 0.30 m hasta 1.00 m de ancho x 0.70 m de altura x 0.30 m de profundidad.
- Muebles bajos: van desde 0.30 m hasta 1.00 m de ancho x 0.87 m de altura x 0.55 m de profundidad.

Muebles de cocina



Figura 14. Diseño de muebles cocina
Fuente: Dismocon 2014.

2.4.2. Muebles de closets

Cada dormitorio debe tener su propio closet, este siempre debe tener una distribución óptima en cada uno de sus espacios, cuenta con repisas, cajoneras, zapateras, maleteras, tubos para colgar la ropa, espacios para la televisión, puertas, etc. De la organización dependerá mucho el aumentar la calidad de vida de los usuarios. Estos muebles vienen en las siguientes dimensiones:

- Modulares: van desde 0.30 m hasta 1.00 m de ancho x 2.23 m de alto x 0.60 m de profundidad.
- Bastidores: son fabricados en base a la medida requerida por el cliente.

Muebles de closet



Figura 15. Diseño de closet
Fuente: Dismocon 2014.

2.4.3. Muebles de baño

Estos son fabricados en dos estilos y en las siguientes medidas:

- Muebles bajos: van desde 0.30 m hasta 1.00 m de ancho x 0.87 m de alto x 0.50 m de profundidad.
- Muebles suspendidos: van desde 0.30 m hasta 1.00 m de ancho x 0.50 m de altura x 0.50 m de profundidad.



2.4.4. Muebles de oficina

Los muebles de oficina se los usa como medio de trabajo y estudio en viviendas u oficinas, son diseñados con el fin de crear ambientes armoniosos, organizados, y ordenados; se colocan escritorios con cajoneras, repisas flotantes y decorativas, archivadores o libreros que faciliten la organización de documentos, libros y otros elementos. Por ejemplo los escritorios pueden estar ubicados en una oficina o estudio profesional, pero también pueden ser incluidos en habitaciones de dormitorio y en salas de estudio privadas o familiares.

En estos muebles se destacan:

- Muebles de escritorios: diseñados por lo general con cajoneras, pueden ser combinados con materiales como el metal y son utilizados para oficinas u centros

de estudio. Las medidas y modelos pueden variar de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Medidas: 1.50 m x 1.50 m de ancho x 0.90 m de alto x 0.60 m de profundidad

- Archiveros: su función específica es la organización y archivo de documentos, son cajoneras con 2, 3 o 4 gavetas y con seguro en cada gaveta según las necesidades del cliente.

Medidas: 0.48 m de ancho x 0.70, 1.00, 1.30 m de alto x 0.60 m de profundidad

- Archiveros aéreos: son muebles altos, suelen ser ubicados a la altura de las estaciones de trabajo, sirven para archivar documentos.

Medidas: 0.70, 0.80, 0.90 m de ancho x 0.45 m de alto x 0.40 m de profundidad

- Librerías: utilizadas para organizar y almacenar carpetas, libros, documentos, adornos, etc. suelen ir con puertas o sin puertas ya depende del gusto y necesidad de cada cliente.

Medidas: 0.70, 0.80, 0.90 m de ancho x 1.80 m de alto x 0.40 m de profundidad



2.5. Caracterización del proceso de fabricación de los muebles para acabados de construcción

Se tratara de abarcar y determinar el proceso de producción que nos dé resultados óptimos para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción de los muebles para acabados de construcción. Por lo cual, se deben determinar ciertos parámetros y alternativas que se puedan utilizar con el fin de optimizar todos los recursos y pasos que intervienen en este proceso, tales como: la cuantificación y proyección en el tiempo de los montos de inversiones, los costos y los ingresos de operación asociados con cada una de las alternativas de producción, etc.

En este proceso se determinan los siguientes elementos esenciales tales como:

- Los recursos: la materia prima, maquinaria, toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos.
- Las acciones: ámbito en el que se combinan los factores y recursos en el marco de determinados procesos.
- Los resultados: los productos finales o servicios, que son el resultado de un proceso productivo.

La teoría de la producción estudia estos tres elementos, que forman parte de la transformación en el proceso, buscando resultados óptimos, sin limitarse por factores negativos propios de la actividad industrial que afectan los resultados eficientes. El concepto puede abarcar los cambios “de modo”, “de tiempo”, “de lugar” o de cualquier otra índole, provocados en los factores con similar intencionalidad de generar valor agregado a los productos finales.

El proceso de producción puede ser determinado como un sistema que abarca ciertas acciones interrelacionadas entre sí, orientadas y enfocadas a la transformación de la materia prima, materiales o insumos con un único fin de que el producto sea diferenciado y con valor agregado, buscando siempre satisfacer al máximo las necesidades de los clientes.

La fabricación de muebles para acabados de construcción, se caracteriza por una serie de actividades que siguen un orden lógico e inalterable, básicamente estas actividades son:

1. Creación del diseño

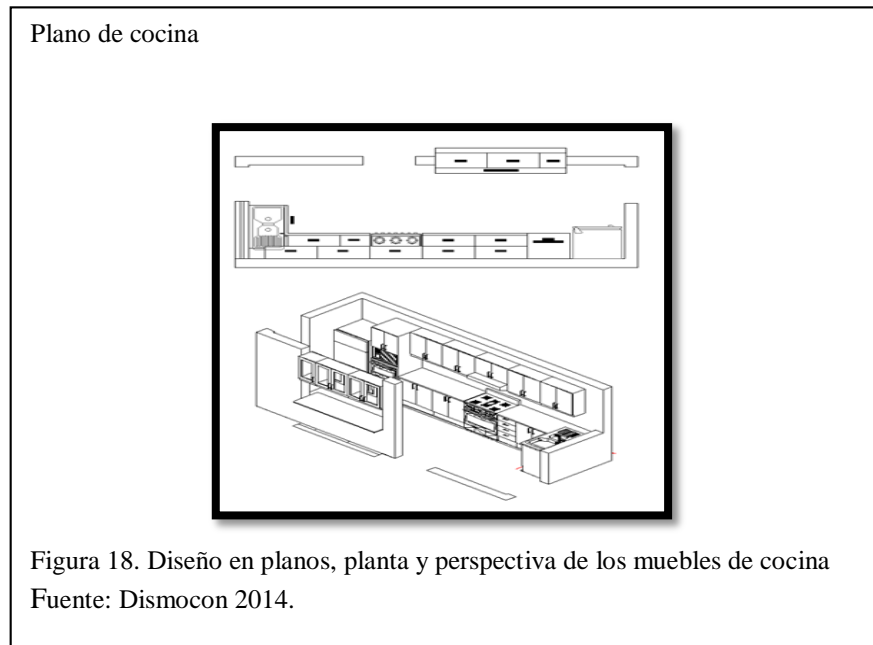
El diseño es la actividad creativa con el fin de proyectar un bosquejo y definir la mejor forma de diseñar y producir los muebles basándose en la habilidad y experiencia de las personas.

El departamento de producción debe trabajar en conjunto con el jefe de diseño de interiores y arquitectura, los cuales se encargaran de realizar los planos y procedimientos técnicos necesarios para posteriormente producir los muebles.

Hay ciertos elementos que deben ser tomados en cuenta para la realización del diseño de los muebles para acabados de construcción.

- La funcionalidad y creatividad: Los muebles deben ser funcionales fabricados eficientemente de tal manera que satisfagan los requerimientos de los clientes, cada mueble debe tener una función específica, la creatividad siempre debe ser un elemento clave en el diseño y decoración de un área o espacio a amoblar, los diseños deben adaptarse al tiempo según los gustos de los clientes, ya sean modelos clásicos, minimalistas, etc.
- La tecnología en la maquinaria y la selección de la materia prima: La maquinaria y las herramientas utilizadas tienen una estrecha relación con los materiales, la tecnología permite que se perfeccione el terminado del mueble, las maquinarias deben ser manejadas por personal profesional que las utilice en forma segura y adecuada, también permiten que los procesos sean más rápidos y eficientes, asegurando la calidad en el terminado del mueble.
- La apariencia: La apariencia y la belleza de un objeto por lo regular se llama estética. Si esa cantidad de belleza estética en un mueble es buena, pues determinara un ambiente en el hogar de los clientes agradable, cómodo, atractivo, moderno y armonioso con el fin de que el cliente se sienta a gusto en su hogar.

Para que los muebles estén bien diseñados, el profesional encargado de esta tarea debe tener muy en cuenta diversos factores tales como: la configuración (forma), la armonía de líneas, combinación de colores y texturas, el balance, la funcionalidad y organización de los muebles, son consideraciones importantes en el diseño, y en el acabado de un mueble.

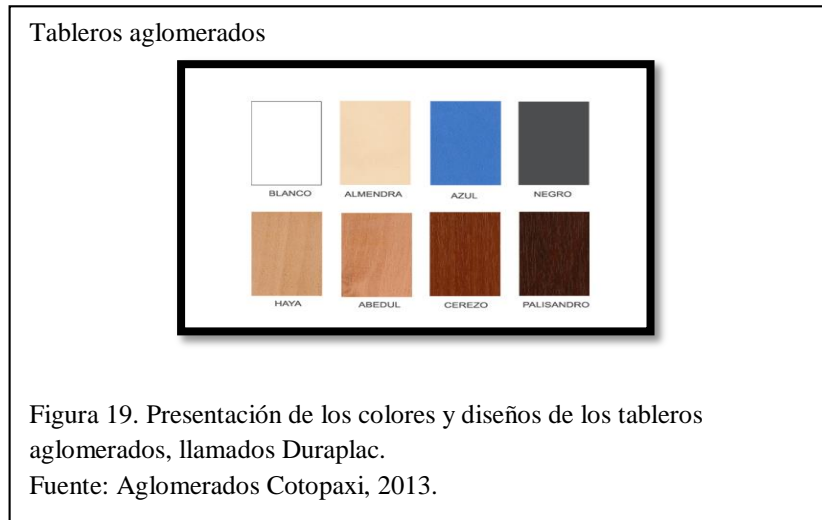


2. Pedido de la materia prima y materiales

Posteriormente se procede a entregar el diseño aprobado por el cliente al departamento de producción donde se selecciona cuidadosamente la materia prima que se va usar de acuerdo a los requerimientos del cliente; los materiales que son más utilizados son:

- Tableros aglomerados: los tableros aglomerados son por lo general de 215 cm x 244 cm, vienen en espesores de 15mm, que son utilizados para los costados, tableros, repisas y puertas de los muebles y de 6mm que son utilizados para los respaldos de los muebles; los tableros tiene una varia gama de colores, texturas y diseños, los muebles son fabricados en su interior modular en color blanco y sus frentes y costados vistos en el color escogido por el cliente, con el fin de abaratar costos.

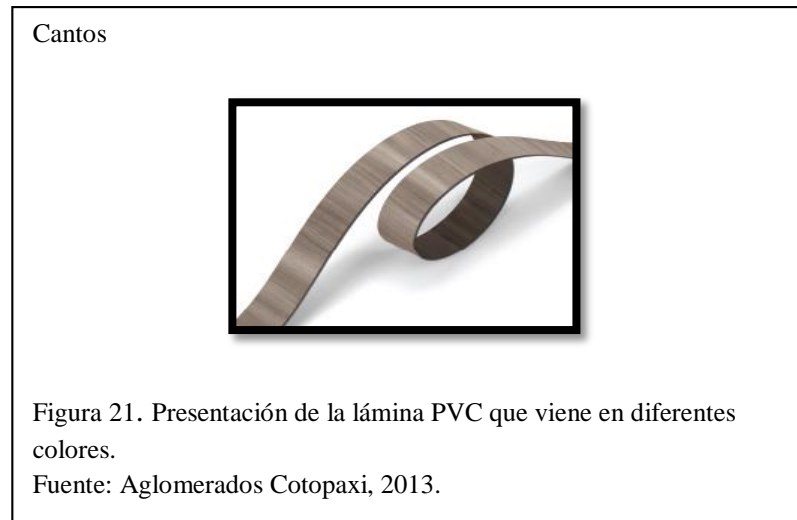
Los tableros aglomerados (Duraplac) son tableros formados por multicapas de partículas de madera que por lo general provienen de madera reforestada de pino, donde las más gruesas están en el centro y las más finas en las superficies. Se aglutinan con resina y son prensadas en condiciones controladas de presión, tiempo y temperatura.



Otro tablero utilizado es el MDF, este producto está formado por fibras de madera muy finas, aglutinadas con resinas sintéticas, que son compactadas en un proceso controlado que utiliza presión, tiempo y temperatura, ofrece mayor flexibilidad en el diseño, permitiendo realizar ruteados, tallados y moldurados, se pueden pintar, lacar, pos formar, termo laminar o aplicar otros terminados para lograr atractivos diseños; también se presenta con láminas impregnadas en diferentes colores, texturas y diseños, con los que vienen directo de fábrica.



- Cantos suaves y duros: Estos son láminas PVC que se pegan a los tableros para recubrir los bordes.



- Herrajes: estos son provenientes de otros países, son de empresas líderes a nivel mundial, entre estos están bisagras, conectores, rieles, etc.



3. Seccionado

En esta etapa, ya definido los tableros aglomerados a utilizar, se procede a pre-dimensionar los componentes de los muebles modulares, esto se puede realizar mediante programas de software de optimización y planeamiento de los procesos de corte, un ejemplo es el programa Corte-Certo, este detalla las medidas y formas de cómo se debe cortar el tablero con el fin obtener el menor desperdicio del material.

Corte

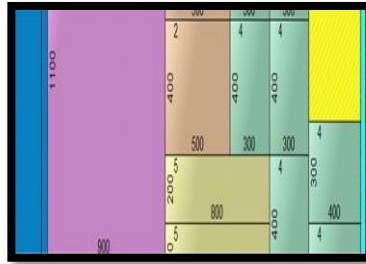


Figura 23. Seccionado de tableros según la utilización de programa de software Corte.

Fuente: Aglomerados Cotopaxi, 2013.

4. Escuadrado

Una vez entregada la orden de producción adjunta con la orden de seccionado, se procede a cortar los tableros aglomerados, estos deben obtener ángulos perfectos de 90 grados, para evitar inconvenientes en el momento de armar los muebles. Para ello se requiere de una sierra escuadradora, que es una máquina que primero escuadra el ancho de la pieza y luego el largo.

Sierra Escuadradora



Figura 24. Sierra escuadradora para cortar los tableros.

Fuente: Scmiberica, 2012.

5. Pegado de cantos

Las piezas una vez escuadradas pasan a la sección de pegado del canto; para el modular interior se utilizan cantos suaves, que en su mayoría son utilizados en grosores de

18mm y 22mm, para los frentes o las puertas son utilizados los cantos duros que por lo general son iguales a los colores de los tableros aglomerados.

Para esta etapa se requiere de una enchapadora de cantos que son máquinas automáticas las cuales funden los cantos mediante presión y temperatura a los tableros a través de un adhesivo especial.

Laminadora de Cantos



Figura 25. Máquina utilizada para pegar los cantos suaves y duros en los bordes de los tableros o puertas de los muebles.

Fuente: Scmiberica, 2012.

6. Perforado

Las piezas escuadradas, según el módulo pasan a ser perforadas en las piezas que sean necesarias; tales perforaciones son para colocar tarugos o galletas que permiten la unión de las piezas y así formar los módulos sin que sean notorias o vistas las uniones.

Para este proceso se requiere de una maquina llamada taladro múltiple, que permite hacer todo tipo de perforaciones de diferentes, grosores y profundidades según los requerimientos de armado de cada módulo.

Taladro Múltiple



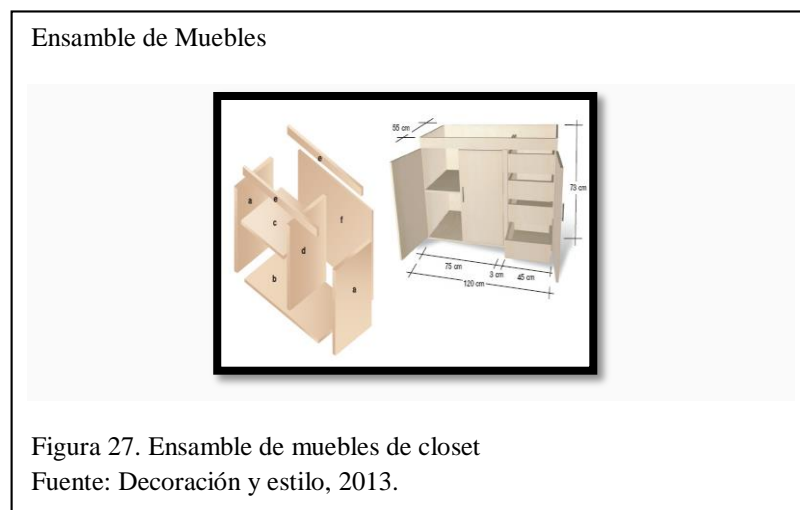
Figura 26. Máquina utilizada para perforar los tableros y poder unir los tableros para formar los módulos.

Fuente: Scmiberica, 2012.

Una vez perforadas todas las piezas, se las junta por módulos, estas piezas son: costados, tableros, respaldos, bases, costados de cajón, frentes de cajón, fondos y repisas.

7. Ensamble

En esta etapa una vez reunidas las piezas por módulos, se procede a ensamblar las partes, en las perforaciones se coloca cola especial para madera y se une las piezas mediante tarugos o galletas, se coloca prensas manuales o neumáticas y se procede a dejar prensado por algunos minutos.



8. Traslado de los módulos y piezas a las obras para la instalación

Los módulos y piezas una vez listos son trasladados a la obra y son instalados por el profesional encargado, los muebles para acabados de construcción son lo último en instalar en una obra, esta debe estar totalmente terminada, esto es, puesto cerámica en las paredes, pintada, puesto pisos, ventanas, etc. para evitar que los muebles sean maltratados.

Ya instalados los muebles se procede a la toma de medidas exactas de los frentes o puertas para mandar a producirlos, esto es con el fin de que no existan errores en las medidas, ya que las paredes o pisos de las obras, en ocasiones no suelen tener medidas exactas.

9. Producción de frentes (puertas)

Mediante una orden de producción se procede a fabricar los frentes de los muebles, estos pueden ser fabricados según el modelo y material escogido por el cliente:

- Tableros aglomerados de 15mm (MDPKOR o Duraplac): Vienen de diversos colores, diseños, texturas, directamente de fábrica.
- MDF de 15mm (Fibrakor): Este viene en una cara impregnado una lámina de color blanco y la otra cara en MDF crudo, este material se puede rutear con cualquier diseño y luego proceder a lacar en un color a elección del cliente.
- MDF de 15mm Pos formado (Fibrakor): este material por ser producido con partículas mucho más compactas que un tablero aglomerado, se los puede pos formar con formicas especiales que vienen en diversos colores y diseños.
- MDF de 15mm Termo laminado (Fibrakor): de igual forma se puede termo laminar las puertas con telas plásticas de diversos colores y diseños de acuerdo al gusto del cliente.
- MDF de 15mm con chapas de madera (Fibropanel): Estos son MDF laminados con chapas de madera, también pueden ser ruteadas y lacadas, dándole un aspecto de terminado en madera.

Las tiraderas es recomendable que sean entregadas por el cliente, e instaladas por la empresa, ya que las tiraderas vienen en diferentes diseños y precios, razón por la cual es recomendable que las compre directamente el cliente de acuerdo a sus gustos.

Para la producción de frentes se requiere del siguiente proceso:

9.1. Seccionado de frentes

Se procede con las medidas definitivas, a pre dimensionar los frentes en el programa Corte-Certo, de acuerdo al material escogido por el cliente.

9.2. Escuadrado de frentes

Se procede a escuadrar los frentes de acuerdo a la orden de producción.

9.3. Pegado de cantos en los frentes

Con los frentes listos después de haber sido escuadrados se procede a laminarlos con el canto suave o duro.

9.4. Bisagrado de frentes

Las puertas o frentes después de ser laminadas con el canto, deben ser bisagradas o perforadas, para de esta manera poder instalar las bisagras de presión en los muebles y ser colocadas en los muebles.

Bisagradora

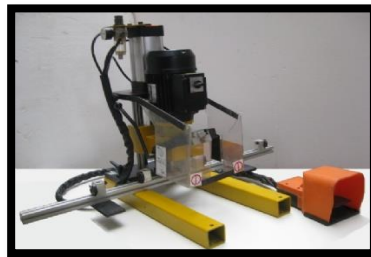


Figura 28. Bisagradora semiautomática
Fuente: Orcal, 2013.

9.5. Pos formado de frentes

Si la elección de los clientes ha sido la opción del material con terminado Pos formado, se procede con los frentes listos y escuadrados, que por lo general son producidos con el tablero MDF llamado Fibrakor de espesor de 15mm, se lo pos forma con formicas importadas, del color escogido por el cliente.

Pos formadora



Figura 29. Máquina pos formadora
Fuente: Barberan, 2013.

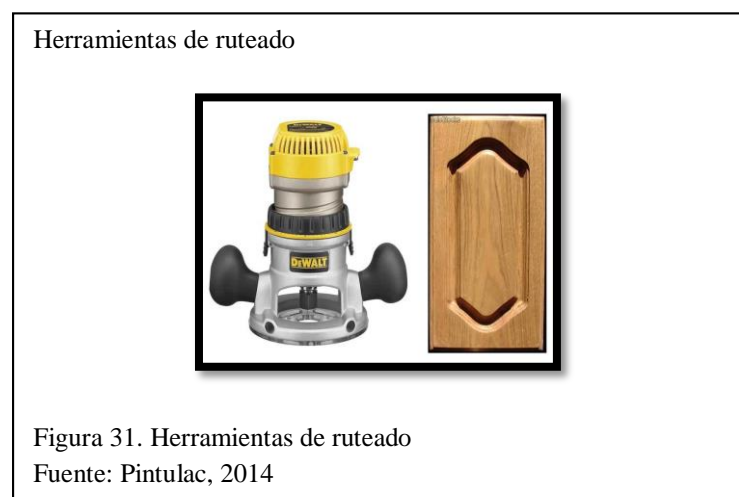
9.6. Termo laminado de los frentes

Si la opción escogida por el cliente es en terminado termo laminado, pues los frentes una vez escuadrados son sometidos a termo laminar con láminas pet o madefim de 150 o 300 micras, que son telas plásticas utilizadas para este proceso, son importadas y vienen en diferentes colores y diseños.



9.7. Ruteado y lacado de los frentes

Si el cliente prefiere los frentes en terminados lacados, estos son ruteados en un diseño escogido por el mismo, se proceder a lijar y a pintar con lacas catalizadas en un color a elección del cliente. Este es un proceso ejecutado manualmente, mediante la utilización de herramientas como tupi, lijadoras manuales, compresores y pistolas aptas para lacar.



Herramientas de lacado



Figura 32 Herramienta para lacar
Fuente: Pintulac, 2013

9.8. Traslado de los frentes e instalación

Se procede a colocar los frentes en los módulos ya instalados, se ponen las tiraderas y demás accesorios tales como vidrios, dicroicos, tapas adhesivas, etc. Dando como terminado la instalación de los muebles en la obra contratada, con el fin de que sea aceptada a satisfacción por el cliente.

9.9. Limpieza y revisión de los muebles

Siempre es necesario realizar una inspección con el fin de determinar que los muebles estén perfectamente colocados, limpios, revisados hasta el último detalle, de esta manera quedar bien con el cliente, dando como finalizado el proceso de producción de muebles para acabados de producción.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

Para obtener información sobre un mismo problema pueden emplearse diferentes métodos y tipos de investigación, sin embargo, lo relevante del diseño de la investigación radica en seleccionar los adecuados, un diseño apropiado de la investigación asegurará un desarrollo eficaz y eficiente del tema planteado.

Para el desarrollo del tema de estudio es importante determinar los procesos necesarios con el fin de crear un modelo de cadena de valor para el sector productivo maderero de muebles para acabados de la construcción, como mecanismo de integración de las pymes ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito, afiliadas a la (CAPEIPI). “el diseño de la investigación es el marco de referencia o plan para un estudio, que guía la recopilación y análisis de los datos” (Churchill, 2010, pág. 55).

3.1.1. Tipo de investigación

El tema de la investigación planteada requiere de la aplicación de los diferentes tipos de investigación, el propósito es señalar el tipo de información que se necesita y determinar el nivel de análisis que se deberá realizar. “Señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento” (Alvarez, 2011, pág. 62).

Para determinar y analizar los datos sobre las PYMES que se dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción, afiliadas a la CAPEIPI se va a utilizar los siguientes tipos de investigación.

- Investigación de tipo exploratoria: Mediante este tipo de investigación se realiza el análisis de diferentes documentos, entrevistas con expertos, encuestas, etc. con temas relacionados a la industria maderera, nos ayudará a descubrir nuevas ideas y conocimientos. “El objetivo de la investigación exploratoria es proporcionar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador” (Naresh, 2010, pág. 79).

- Investigación de tipo descriptiva: El objetivo de la investigación descriptiva es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas “Un diseño descriptivo requiere una especificación clara de las seis preguntas de la investigación (quién, qué, cuando, donde, por qué y cómo)” (Naresh, 2010, pág. 82).

3.1.2. Métodos de investigación

La aplicación de diferentes métodos de investigación es esencial para diagnosticar con eficacia el problema planteado, para lo cual se emplea un procedimiento riguroso que a su vez debe ser formulado de una forma lógica y que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento.

Los métodos de investigación que se va a aplicar para nuestro tema en estudio son:

- Método de observación/campo: Se utilizará este método para el presente estudio ya que se realizarán entrevistas a las empresas pymes afiliadas a la CAPEIPI del sector productivo maderero para saber sus procesos, forma de trabajo, maquinaria adquirida, materia prima utilizada, producto final, personal profesional utilizado, etc. con el fin de conocer cuáles podrían ser sus alcances productivos y su adaptación a posibles cambios con el fin de mejorar y crear una cultura de integración entre las empresas en beneficio de las mismas.
- Método deductivo: Se utilizará este método, con el fin de dar solución a los problemas que se han presentado para alcanzar los objetivos planteados. Mediante el método deductivo se plantea las situaciones generales hasta llegar a determinar los factores particulares.
- Método de síntesis: Se utilizará el método cuantitativo con el fin de realizar la respectiva tabulación de los datos, usando la recolección de los mismos, para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

3.1.3. Población y censo

Beneficiarios directos:

PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI: Según los datos entregados por la CAPEIPI, son 119 PYMES en total, ubicadas en la provincia de Pichincha, de las cuales 20 se dedican a la fabricación de muebles para acabados de construcción en el sector norte de Quito.

Para poder conocer más sobre las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción, identificar y diagnosticar los problemas, beneficios, procesos de producción, alcance de la producción, maquinaria a utilizar, beneficio y apoyo que esperan de entidades públicas y privadas, materia prima que utilizan, etc. Se realizarán encuestas con las personas encargadas de cada pyme afiliada a la CAPEIPI.

N= 20 PYMES dedicadas a fabricar muebles para acabados de construcción ubicadas al norte de Quito y afiliadas a la CAPEIPI

Mercado objetivo:

Consumidores del sector productivo maderero, constructoras de la provincia de Pichincha (Segmentación)

Indicadores Demográficos:

Constructoras participantes en la Feria de la Vivienda Mi Casa Clave 2014 en el Centro de Exposiciones Quito: Según la Feria mi casa clave 2014, son 85 promotores, de los cuales el 52% tienen proyectos que abarcan el sector norte de Quito, (85x52%), dan como resultado 44 constructoras ubicadas al norte de Quito.

N= 44 constructoras

En este caso se considera conveniente estudiar la población completa ya que las poblaciones de interés son pequeñas, se realizarán encuestas a todas las pymes y constructoras antes mencionadas.

3.1.4. Procesamiento de la información

Tabulación de las preguntas

ENCUESTA

Encuestados: PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción ubicadas al norte de Quito y afiliadas a la CAPEIPI

Objetivo: La información solicitada tiene la finalidad de investigar el proceso de producción de las PYMES, dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI, con el fin de identificar sus problemas y desarrollar un modelo de cadena de valor para el sector productivo maderero como mecanismo de integración.

Fecha: Quito, 01 de julio del 2014

Lugar: Norte de la ciudad de Quito

1. ¿Indique los productos que fabrica la empresa (Producto Final)?

Muebles de Cocina, Closets y Baños Muebles de Oficina

Las dos anteriores

La mayoría de las PYMES fabrican las dos líneas de productos que son los muebles de cocina, closet y baños con un porcentaje del 85%, el 10% de las PYMES fabrican muebles de cocina, closet y baños y el 5% de las PYMES se dedican a la fabricación de muebles de cocina.

2. ¿Qué cantidad de casas / departamentos u oficinas tiene la capacidad de amoblar al mes?

Departamentos/Casas:	1 inmueble	2 inmuebles	3 inmuebles	4 inmuebles en adelante
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oficinas:	1 inmueble	2 inmuebles	3 inmuebles	4 inmuebles en adelante
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El 42% de las PYMES tienen la capacidad para amoblar dos inmuebles al mes, el 32% puede amoblar tres inmuebles al mes, el 21% de las PYMES puede instalar 4 inmuebles o más al mes y el 5% restante puede fabricar 1 inmueble al mes.

El 44% de las PYMES tienen la capacidad para amoblar tres oficinas al mes, el 17% puede amoblar tres oficinas al mes, el 28% de las PYMES puede instalar 4 inmuebles o más al mes y el 11% restante puede fabricar 1 inmueble al mes, ya que la mayoría de las PYMES no cuentan con toda la maquinaria necesaria para cumplir eficientemente con el proceso productivo.

3. ¿Cuál es la materia prima que utiliza para fabricar sus productos?

Madera sólida	<input type="checkbox"/>	Melamínicos	<input type="checkbox"/>	MDF	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-----	--------------------------

Los tableros aglomerado o melamínicos son la primera opción de compra de las PYMES con el 45%, ya que este tipo de materia prima facilita el proceso productivo, el 42% de las PYMES también utiliza los tableros MDF que de igual forma son de fácil manejo; y tan solo el 13% utiliza en la fabricación de los muebles madera sólida.

4. ¿Los proveedores de los productos madereros son nacionales o importados?

Nacionales	<input type="checkbox"/>	Importados	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	------------	--------------------------

Todas las PYMES adquieren materia prima nacional, ya que es de muy buena calidad, los precios son más económicos que los de la competencia que ofrecen productos importados y de igual forma los proveedores de productos nacionales ofrecen mejor servicio y atención hacia las PYMES.

5. ¿Indique su proveedor de preferencia?

Empresa/característica	Precio	Crédito	Servicio	Calidad
MASISA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOVOPAN DEL ECUADOR S.A.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGLOMERADOS COTOPAXI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Las características en que más se fijan las PYMES al momento de adquirir la materia prima necesaria para el proceso de producción son el precio y la calidad con el 26%, el servicio con el 25% y por último el crédito con el 23%.

Los proveedores de preferencia de las PYMES son Novopan del Ecuador S.A. con el 80% y aglomerados Cotopaxi con el 20%.

6. ¿Qué tipo de maquinaria posee la empresa?

Laminadora	<input type="checkbox"/>	Sierra Escuadradora	<input type="checkbox"/>	Pos formadora	<input type="checkbox"/>
Tupi	<input type="checkbox"/>	Termo laminadora	<input type="checkbox"/>	Taladro múltiple	<input type="checkbox"/>
Bisagradora	<input type="checkbox"/>				

Todas las empresas cuentan con una sierra escuadradora con el 27%, la mayoría cuenta con un tupi de banco y con una máquina bisagradora con el 22%, las PYMES que cuentan con máquinas laminadoras son el 15% y muy pocas PYMES poseen taladro múltiple que corresponde al 7%, posformadora con 4% y solo un 3% de las empresas cuentan con Termolaminadora.

7. ¿Cuáles son los servicios adicionales que requiere su empresa?

Transporte Laminado de tableros Cortado de material
Termo laminadora Pos formados Bisagrado
Ruteado de tableros Lacado

Los servicios más requeridos por las PYMES son: el 23% de PYMES requiere el servicio de termo laminado ya que la mayoría de fábricas no cuentan con esta maquinaria, también necesitan las PYMES el servicio de pos formado ya que el 22% de empresas no cuentan con esta máquina, el 21% de empresas prefiere que los proveedores se encarguen del transporte de la materia prima hacia los talleres o fábricas de muebles, con el porcentaje del 13% está el servicio de laminado; en un porcentaje menor que es el 6% están los servicios de bisagrado, ruteado de tableros y lacado; y por último que corresponde solo a un 3% está el servicio de cortado de material ya que la mayoría de PYMES cuenta con esta máquina.

8. ¿En caso de requerir algún servicio adicional cuál es su política de pago hacia sus proveedores?

Contado Crédito

El 75% de PYMES prefieren pagar a sus proveedores los valores por los productos adquiridos a crédito, mientras que tan solo el 25% de las empresas prefieren pagar al contado.

9. ¿Si el pago es a crédito a cuantos días suele trabajar?

15 días 30 días
45 días 60 días

Las fábricas que escogieron la opción de pago a crédito, afirmaron que podían pagar los valores por servicios adicionales en un plazo de 30 y 45 días, lo cual corresponde al 67% y 33% respectivamente.

10. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de un grupo de PYMES asociadas con el fin de tener un mejor desarrollo y crecimiento?

Si

No

El 90% de los encuestados están dispuestos a formar parte de un grupo de PYMES asociadas con el fin de tener un mejor desarrollo y crecimiento.

ENCUESTA

Encuestados: Constructoras con proyectos ubicados al norte de Quito

Objetivo: La información solicitada tiene la finalidad de identificar los requerimientos de las empresas constructoras con respecto a la adquisición de muebles para acabados de construcción y detectar el grado de satisfacción del servicio que ofrecen las empresas proveedoras contratadas por los mismos.

Fecha: Quito, 01 de julio del 2014

Lugar: Norte de la ciudad de Quito

1. ¿Indique los inmuebles que construye su empresa?

Departamentos / Casas

Oficinas

En un gran porcentaje que es el 66% son empresas que se dedican a la construcción de departamentos y casas y el 34% construye casas, departamentos y oficinas.

2. ¿En qué tiempo requiere amoblar un departamento/casa o una oficina?

Departamentos/Casas:

1 semana

2 semanas

3 semanas

4 semanas

Oficinas:

1 semana

2 semanas

3 semanas

4 semanas

El tiempo que requieren los clientes que se le instale los muebles en los departamentos o casas es aproximadamente en el transcurso de dos semanas, lo cual corresponde al

48% de los encuestados, el 32% necesita tres semanas, el 18% en cuatro semanas y en un mínimo porcentaje que es el 2% requieren que se instale los muebles en una semana.

El tiempo promedio en que requieren los clientes amoblar las oficinas es entre dos a tres semanas que abarca el 34% y el 33%, respectivamente el 19% requiere de una semana y el 14% necesita como mínimo cuatro semanas.

3. ¿Cuáles son los factores que prioriza al momento de adquirir muebles para acabados de construcción?

Precio	<input type="checkbox"/>	Cumplimiento	<input type="checkbox"/>
Forma de pago	<input type="checkbox"/>	Buen Servicio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>		

Las características en que más prevalece para las constructoras al momento de adquirir muebles para acabados de construcción son el precio con el 28% seguido de la calidad y el cumplimiento con el 24%, el buen servicio con el 15% y por último el crédito con el 9%.

4. ¿Cuándo la empresa adquiere muebles para acabados de construcción en qué material los prefiere?

Madera sólida	<input type="checkbox"/>	Melamínicos	<input type="checkbox"/>	MDF	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-----	--------------------------

Los melamínicos en la actualidad es la materia prima más utilizada por las empresas dedicadas a fabricar los muebles para acabados de construcción, con un porcentaje del 69%, el MDF es un material similar a los melamínicos y tiene un porcentaje del 26%, la madera sólida ha dejado de ser muy usada con un porcentaje del 5%.

5. ¿Su política de pago hacia sus proveedores es?

Contado	<input type="checkbox"/>	Crédito	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------

La política de pago que mantiene las constructoras es al contado con el 86% y solo un 14% de empresas trabajan con crédito.

6. ¿Si su pago es a crédito a cuantos días suele trabajar?

15 días	<input type="checkbox"/>	30 días	<input type="checkbox"/>
45 días	<input type="checkbox"/>	60 días	<input type="checkbox"/>

Las constructoras que aplica la opción de pago a crédito, afirmaron que trabajan a 30 y a 15 días, que corresponde al 75% y 25% respectivamente.

3.2. Análisis FODA del sector productivo maderero

Para poder realizar este proyecto, se requiere realizar un análisis del cuadro situacional de las pymes, se utilizará la matriz FODA para diagnosticar la situación del tema propuesto y en base a ello tomar las decisiones adecuadas.

Tabla 3. Matriz FODA de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al norte de Quito

MATRIZ FODA		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> Experiencia y vocación de trabajo con la madera Diversidad Mano de Obra Barata Abastecimiento de materia prima local, que son de buena calidad y competitivos Voluntad y disposición para invertir Pago de los contratos por anticipado y al contado 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de cooperación y resistencia a la integración de pymes Falta de especialización y capacitación tanto operaria como administrativa Falta de Conocimiento de Apoyo de Entidades gubernamentales No tienen una cultura de Mejora Continua Falta de apoyo por parte de los proveedores No cuentan con tecnología y tienen capacidad de producción limitada Falta de conocimiento del mercado y el cliente final No se desarrollan estrategias de marketing Fallas en el cumplimiento Precios altos
Oportunidades	FO (Maxi – Maxi)	DO (Mini – Maxi)	
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> Mercado creciente: Crecimiento sector de la construcción Asociatividad Convenios Nacionales e Internacionales País con aptitud forestal Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionarse en el mercado local a través de ofrecer productos con valor agregado Conocer las entidades de apoyo dedicadas al sector productivo maderero. Aprovechar los recursos locales bajo un lema de eco-eficiencia (eficiencia económica con sustentabilidad ambiental). Invertir en maquinaria con tecnología para optimizar el proceso productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar mecanismos de integración entre empresas, con el fin de abastecer las necesidades del mercado. Invertir en capacitación y preparación del personal tanto operario como administrativo. Promover el desarrollo, cambio e innovación de las PYMES mediante incentivos que brindan las entidades gubernamentales actualmente y aprovecharlas al máximo. Buscar nuevas alternativas de financiamiento en instituciones bancarias, gubernamentales y proveedores. Utilizar estrategias de marketing mix, publicidad con el fin obtener poder en el mercado mediante una imagen positiva..
	Amenazas	FA (Maxi – Mini)	DA (Mini – Mini)
<ul style="list-style-type: none"> Mala reputación del sector Falta de políticas de fomento para el sector Importación de muebles más baratos Productos sustitutos Restricciones para la importación maquinarias Falta de acceso de créditos Falta de conciencia ambiental por parte de los integrantes de la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer a los clientes productos con precios accesibles y de calidad creando una ventaja competitiva frente a la competencia. Establecer políticas de compra, con los proveedores, mediante descuentos especiales por montos de compra. Realizar proyectos rentables para poder acceder más fácil a créditos. Dar a conocer al cliente las ventajas de utilizar materiales que cuiden el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Cadena de Valor perfeccionada obteniendo productos con valor agregado, optimizando tiempo y recursos, creando una buena imagen frente a los consumidores, por precio, cumplimiento y calidad. Vincularse entre PYMES, compartiendo experiencias, conocimientos, gestionar proyectos, alianzas, actividades que generen valor con todos los integrantes de la cadena, con el fin de apoyar y mejorar el sector productivo maderero Crear una imagen amigable ambientalmente mediante la utilización de recursos renovables y cumplir con políticas para el cuidado del medio ambiente. 	

Nota: Descripción de los factores internos, las fortalezas y debilidades; los factores externos las oportunidades y amenazas, y las estrategias a partir de la matriz FODA de las pymes dedicadas a fabricar muebles para acabados de construcción.

Elaborado por: L. Chirau & G.Verdezoto

Tabla 4. Matriz EFI de las pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al Norte de Quito

Factores de impacto	Peso de impacto	Calificación de respuesta	Peso Ponderado
Fortalezas			
· Experiencia y vocación de trabajo con la madera	0.1	4	0.4
· Diversidad	0.02	1	0.02
· Mano de Obra Barata	0.03	1	0.03
· Abastecimiento de materia prima local, que son de buena calidad y competitivos	0.12	4	0.48
· Voluntad y disposición para invertir	0.06	2	0.12
· Pago de contratos por anticipado y al contado	0.1	3	0.3
Debilidades			
· Falta de cooperación y resistencia a la integración de pymes	0.09	2	0.18
· Falta de especialización y capacitación tanto operaria como administrativa	0.07	1	0.07
· Falta de Conocimiento de Apoyo de Entidades gubernamentales	0.01	2	0.02
· No tienen una cultura de Mejora Continua	0.07	1	0.07
· Falta de apoyo por parte de los proveedores	0.04	2	0.08
· No cuentan con tecnología y tienen capacidad de producción limitada	0.09	1	0.09
· Falta de conocimiento del mercado y el cliente final	0.07	2	0.14
· No se desarrollan estrategias de marketing	0.03	1	0.03
· Fallas en el cumplimiento	0.07	2	0.14
· Precios altos	0.03	2	0.06
TOTALES	1		2.23

Nota: Detalle de los factores internos de las pymes en la matriz EFI; donde se identifican las fortalezas que tienen mayor impacto que son: abastecimiento de materia prima local, que son de buena calidad y competitivos con el valor de 0.48 de peso ponderado y otro valor importante en las fortalezas es la experiencia y vocación de trabajo con la madera con un valor del 0.4, que son las fortalezas con mayor influencia; también se demuestran las debilidades que tienen las pymes que son la falta de cooperación y resistencia a la integración de pymes con el 0.18 de valor ponderado, seguido por la falta de conocimiento del mercado y el cliente final con un valor de 0.14, otra debilidad con un valor representativo es falta de cumplimiento con el 0.14, y por último es que no cuenta con tecnología y tienen capacidad de producción limitada con un valor del 0.09 estas son las debilidades con valores más significativos las mismas que ocasionan que las pymes tengan más debilidades que fortalezas; debilidades internas que deben superarse ya que el valor total ponderado promedio es de 2.23 lo que significa que es necesario reestructurar la cadena de valor y alcanzar la ventaja competitiva.

Elaborado por: L. Chirau & G.Verdezoto

Tabla 5. Matriz EFE de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al norte de Quito

Factores de impacto	Calificación de respuesta	Peso Ponderado
Oportunidades		
· Mercado creciente: Crecimiento del sector de la construcción	4	0.6
· Asociatividad	1	0.11
· Convenios Nacionales e Internacionales	1	0.03
· País con aptitud forestal	4	0.6
· Tecnología	3	0.3
Amenazas		
· Mala reputación del sector	2	0.1
· Falta de políticas de fomento para el sector	1	0.05
· Importación de muebles mas baratos	2	0.06
· Productos sustitutos	2	0.06
· Restricciones para la importación maquinarias	2	0.18
· Falta de acceso de créditos	1	0.12
· Falta de conciencia ambiental por parte de los integrantes de la cadena	2	0.18
Total		2.39

Nota: Detalle de los factores externos de las pymes en la matriz EFE, donde se demuestran las oportunidades con mayor impacto que son: mercado creciente: crecimiento del sector de la construcción con un peso ponderado del 0.6, con el mismo valor estala fortaleza de un país con aptitud forestal y la oportunidad de tecnología con un valor de 0.3 que son las oportunidades con valores más representativos; las amenazas con valores más altos son: restricciones para la importación de maquinarias con el 0.18, con el mismo valor esta falta de conciencia ambiental y calentamiento global, seguido por la falta de acceso a crédito con 0.12 que son los valores más significativos en las amenazas, teniendo así un valor total ponderado promedio de 2.39 lo que significa que las pymes no aprovechan al máximo las oportunidades para disminuir sus amenazas.

Elaborado por: L. Chirau & G.Verdezoto

Tabla 6. Matriz HOLMES de las pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al norte de Quito

FACTORES INTERNOS	· Falta de cooperación y resistencia a la integración de pymes	· Falta de especialización y capacitación tanto operaria como administrativa	· Falta de Conocimiento de Apoyo de Entidades gubernamentales	· No tienen una cultura de Mejora Continua	· Falta de apoyo por parte de los proveedores	· No cuentan con tecnología y tienen capacidad de producción limitada	· Falta de conocimiento del mercado y el cliente final	· No se desarrollan estrategias de marketing	· Fallas en el cumplimiento	· Precios altos
· Falta de cooperación y resistencia a la integración de pymes	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
· Falta de especialización y capacitación tanto operaria como administrativa	1	0.5	0	1	0	0	0	1	0	1
· Falta de Conocimiento de Apoyo de Entidades gubernamentales	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1
· No tienen una cultura de Mejora Continua	1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	1
· Falta de apoyo por parte de los proveedores	1	1	0	1	0.5	1	1	1	1	1
· No cuentan con tecnología y tienen capacidad de producción limitada	1	0.5	0	1	0	0.5	1	0	0	0
· Falta de conocimiento del mercado y el cliente final	1	1	0	1	0	1	0.5	0	0	0.5
· No se desarrollan estrategias de marketing	1	1	0	1	0	1	1	0.5	1	1
· Fallas en el cumplimiento	1	1	0	1	1	1	1	1	0.5	1
· Precios altos	1	1	0	0	0	1	1	0.5	1	0.5
TOTALES	9.5	7	0.5	7.5	2.5	6.5	6.5	5	4.5	7

Nota: Detalle de los factores internos de las pymes en la matriz HOLMES detallando la importancia de los problemas que afectan la industria del muebles, en donde se demuestra que el mayor problema que tienen las PYMES es la falta de integración de las empresas con un valor de 9.5, sigue que no tienen una cultura de mejora continua con el 7.5, también otro problema es la falta de especialización y capacitación tanto operaria como administrativa con el valor de 7, con el mismo valor está el problema de precios alto y por último es que no cuentan con tecnología y falta de conocimiento del mercado y el cliente final con el 6.5, estos son los problemas con valores más significativos.

Elaborado por: L. Chirau & G.Verdezoto

Tabla 7. Matriz HOLMES de las pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al Norte de Quito

FACTORES EXTERNOS	· Mala reputación del sector	· Falta de políticas de fomento para el sector	· Importación de muebles mas baratos	· Productos sustitutos	· Restricciones para la importación de maquinarias	· Falta de acceso de créditos	· Falta de conciencia ambiental y calentamiento global
· Mala reputación del sector	0.5	0	1	1	1	1	1
· Falta de políticas de fomento para el sector	1	0.5	1	1	1	1	1
· Importación de muebles mas baratos	0	0	0.5	0.5	1	1	1
· Productos sustitutos	1	0	0.5	0.5	1	1	1
· Restricciones para la importación de materias primas y maquinarias	0	0	1	1	0.5	1	1
· Falta de acceso de créditos	0	0	0	0	0	0.5	1
· Falta de conciencia ambiental y calentamiento global	0	0	0	0	0	0	0.5
TOTALES	2.5	0.5	4	4	4.5	5.5	6.5

Nota: Detalle de los factores externos de las pymes en la matriz HOLMES detallando la importancia de los problemas que afectan la industria del muebles, en donde se demuestra que el mayor problema que tienen las PYMES es la falta de conciencia ambiental y calentamiento global con el 6.5, seguido por la falta de acceso a créditos con el 5.5, con el 4.5 estan las restricciones para la importación de maquinarias, y por ultimo con el valor de 4 están los problemas de la importación de muebles más baratos y productos sustitutos.

Elaborado por: L. Chirau & G.Verdezoto

3.3. Diagnóstico del sector maderero de muebles para acabados de la construcción

De acuerdo a los resultados proporcionados por la realización de las encuestas, entrevistas y las diferentes herramientas estratégicas utilizadas, se procederá a analizar los diferentes problemas que tienen las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción con el fin de determinar las oportunas estrategias y soluciones que beneficien a este sector.

3.3.1. Análisis situacional de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción y afiliadas a la CAPEIPI ubicadas al norte de Quito

Las PYMES en estudio cuentan con una serie de problemas que limitan su crecimiento y el adecuado desarrollo en diferentes ámbitos, se detallará a continuación las falencias encontradas según la información obtenida, de igual forma se tratara de encontrar las oportunidades y fortalezas que se presenten con el fin de evitar problemas y ofrecer una solución oportuna.

- Las PYMES en estudio, son de tipo familiar, cuentan con vocación para trabajar con la madera, se dedican a fabricar muebles de cocina, de closets, de baños y de oficina, esto puede ser beneficioso para las PYMES ya que al ofrecer una gran diversidad de productos pueden satisfacer más el mercado y a los clientes, pero hay que tener en cuenta ciertos factores, para que esta fortaleza no se convierta en un problema, tales como: la capacidad de producción con la que cuentan, ya que al tratar de abarcar varias líneas de productos pueden fallar en su cumplimiento y en la calidad de los productos. Las constructoras, un mercado creciente, en su mayoría construyen casas o departamentos, en el sector norte que es el lugar de estudio, y no tantas oficinas, así que requieren más de productos tales como muebles de cocina, de closet y de baños, las mismas que necesitan ser amobladas en periodos de 2 y 3 semanas máximo, según el número de departamentos o casas construidas y de igual forma de acuerdo a la cantidad de muebles requeridos, se debe establecer los tiempos necesarios para la entrega de la obra.
- Las PYMES utilizan en su mayoría los tableros aglomerados nacionales antes estudiados, que son materiales que benefician a las PYMES de muchas maneras, y

son de preferencia, tanto para al productor, como para el cliente; algo muy importante también es que benefician también al medio ambiente, ya que al tratarse de materiales que provienen de maderas reforestadas y plantadas por las mismas empresas que son los proveedores, no se explota de manera irresponsable la madera cuidando el medio ambiente, de igual forma agilitan el proceso productivo y dan nuevas alternativas de diseños novedosos a los clientes.

- El apoyo de los proveedores es limitado, ya que solo una parte de las PYMES está satisfecha con los proveedores, la facilidad de créditos otorgados, descuentos por montos de compra, servicios adicionales requeridos, transporte de la materia prima a las fábricas, el abastecimiento oportuno de la materia prima y materiales, son un servicio con falencias por parte de los proveedores, que se traduce en costos altos para las PYMES, que no cuentan con un verdadero apoyo por parte de sus proveedores.
- La tecnología en la maquinaria es muy importante y necesaria en la industria del mueble ya que de ella depende el terminado y la calidad del producto final, muchas de las PYMES no cuentan con toda la maquinaria necesaria para tener un proceso productivo eficiente, ya que se trata de maquinaria especializada que por lo general son muy costosas, y las PYMES no cuentan con el capital para poder invertir, ni la facilidad para realizar créditos en entidades financieras, tampoco están en capacidad de importar directamente de otros países. Por no contar con maquinarias con tecnología, muchas de las PYMES requieren de servicios adicionales ofrecidos por otras empresas dedicadas a la misma industria, o por los proveedores, pero estos servicios tiene un costo más alto, por lo general son pagados al contado y retrasan el proceso de producción, ya que los tableros hay que llevarlos hacia la empresa que presta el servicio y nuevamente recogerlos cuando estén listos y transportarlos hacia la PYME nuevamente.
- Hay ciertos factores que los clientes toman muy en cuenta al momento de realizar una negociación y las PYMES no cumplen con esto, dando una mala imagen hacia los clientes, entre ellos están: el precio, que es un factor primordial al momento de tomar una decisión, este por lo general es establecido por el mercado, ya que debe ser acorde a los precios sugeridos por otras empresas, algunas de ellas muy

reconocidas en el mercado, y que trabajan en fabricación de muebles a grandes escalas; o muchas veces las PYMES que por falta de trabajo bajan los precios demasiado, dañando el mercado, de igual forma hay que tomar en cuenta los precios en productos sustitutos e importados; el cumplimiento, de este depende mucho la fidelidad del cliente, ya que muchas veces los contratos tienen cláusulas de multas por retrasos, ya que las obras tienen un tiempo establecido de terminación y entrega a los nuevos habitantes de las casas o departamentos; la calidad en el terminado, en los materiales utilizados, etc. es muy importante, por lo general las PYMES dan un año de garantía por cualquier desperfecto o daño de los muebles, garantizando sus productos; el buen servicio, es también muy importante, las PYMES no cuentan con personal muy capacitado que trate de una manera adecuada a los clientes; la forma de pago por lo general, por parte de las constructoras a las PYMES son pagos anticipados ya que el 50% del valor del contrato es pagado a la firma del contrato, el 25% a la instalación de los muebles y el último 25% a la entrega total de los muebles, siendo un pago al contado, en muy pocas ocasiones los clientes requieren de que las PYMES les den créditos o plazos de pago.

- Aunque la integración de empresas es un mecanismo no muy reconocido y es nuevo para las PYMES, están la mayoría de acuerdo en asumir un reto y tratar de cambiar para poder sobresalir frente a otras empresas que son más competitivas, puede ser que no se cuente con la colaboración de todos, y se presenten problemas hasta adaptarse al cambio y a una cultura de mejora continua en beneficio de todas las PYMES afiliadas a la CAPEIPI.
- Algunos artesanos de las PYMES, en algunos casos pertenecen a asociaciones calificadas en el sector de la madera con respaldo del gobierno actual, con ciertos beneficios como: no están sujetos a pagar ciertas obligaciones como en otras empresas, ya que no deben pagar ni décimo tercero, ni décimo cuarto y la mayoría de los operarios ganan el sueldo básico unificado, ya que por lo general son ayudantes.
- Las PYMES en estudio no cuentan con una eficiente administración empresarial ni operativa, no se capacita al personal continuamente, ni se utilizan estrategias de marketing, no realizan estudios del mercado y de los clientes, ya que no lo

consideran muy necesario, estancándose, sin considerar que podrían unidas crecer y mejorar sus procesos obteniendo productos con ventajas competitivas mejorando su rentabilidad.

En conclusión las PYMES requieren de un cambio en su organización empresarial, principalmente en su proceso productivo, un modelo de cadena de valor ayudaría a las PYMES a beneficiarse de las fortalezas con las que cuenta y aprovechar las oportunidades que tienen en el mercado, minimizando sus debilidades y controlando sus amenazas, mediante un mecanismo de integración que las permita desarrollarse y hacerse notar en el mercado, ser reconocidas por producir muebles de calidad a precios justos beneficiando al cliente y al mismo tiempo obtener mayor rentabilidad y una buena imagen como empresas.

CAPÍTULO 4

MODELO DE CADENA DE VALOR PARA LAS PYMES DEDICADAS A FA.BRICAR MUEBLES PARA ACABADOS DE CONSTRUCCION AFILIADAS A LA CAPEIPI

4.1. Propuesta del modelo.

La propuesta del modelo se la realizó en base al modelo de cadena de valor de Porter, que incluye la cadena de valor de los proveedores, productores y clientes, que actúan independientemente pero a la vez relacionados a través de los productos finales.

En la propuesta intervienen tres elementos importantes que son:

- 1) Cadena de valor: Se identifica la cadena de valor potencial con las actividades que generan valor de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI
- 2) Los agentes que intervienen en la cadena de valor: los agentes involucrados que intervienen en la cadena que son los productores de muebles (las PYMES), los proveedores y los clientes.
- 3) Mecanismo de integración: Entre las PYMES del sector y otras empresas involucradas en la cadena, esta sería una estrategia de cooperación y negociación para mejorar la cadena de valor, buscando metas comunes y elevar la competitividad.

Estos elementos se irán detallando a continuación después de la propuesta del modelo de cadena de valor.

Se trata de identificar en el modelo de cadena de valor la descripción de los eslabones, nexos de las actividades, las actividades de valor, los procesos que ocurren a lo largo de la cadena, los actores involucrados, permitiendo identificar y evitar riesgos y cuellos de botella buscando vencer desafíos y alcanzar nuevas oportunidades para el crecimiento y expansión de la cadena de valor de las PYMES en estudio, mediante una red estratégica de cooperación y negociación entre las pymes y los agentes que forman parte de la cadena.

Modelo de cadena de valor

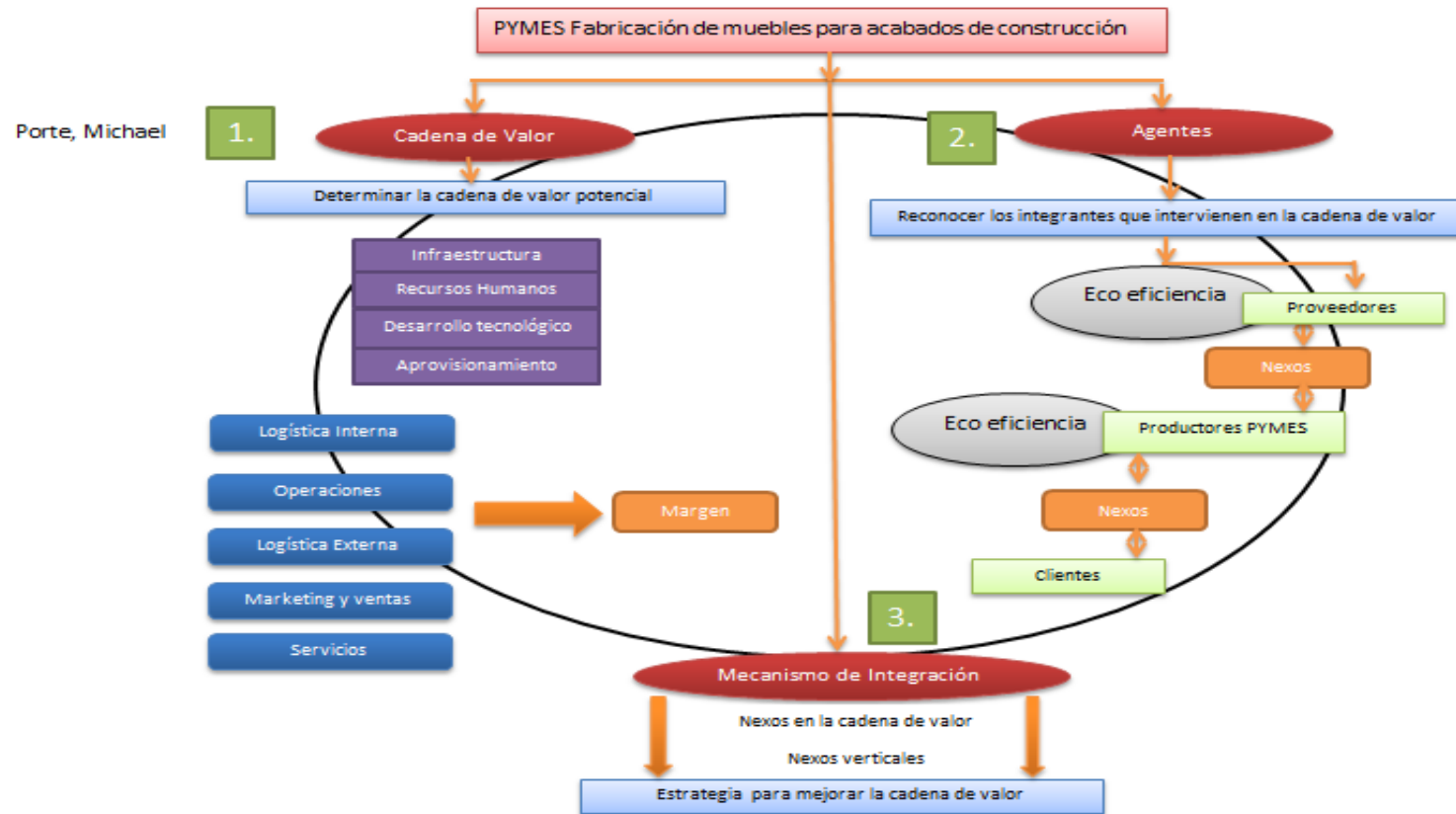


Figura 33. Esquema del modelo de cadena de valor, agentes y Mecanismo de integración de las PYMES
Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

4.2. Bases del modelo

Las bases que en este modelo se tomarán en cuenta, van a ser tres estrategias de mejora de la cadena de valor que se indican en el FODA y otros conceptos que lograrían abarcar la solución del problema de las pymes en estudio y lograr una ventaja competitiva que las diferencie en el mercado, que se indican en el diagnóstico de la situación actual de la cadena de valor de las PYMES realizado en el capítulo 3, para lograr el desarrollo y crecimiento de las mismas.

- Estrategia DA: Cadena de valor perfeccionada obteniendo productos con valor agregado optimizando tiempo y recursos, creando una buena imagen frente a los consumidores, por precio, cumplimiento y calidad.

Base 1: Modelo de cadena de valor, nos enfocaremos principalmente en los conceptos del modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter.

- Estrategia FA: Los integrantes que intervienen en la cadena de valor de manera individual, los mismos que deben respetar y cuidar los recursos naturales y por ende el medio ambiente.

Base 2: Desarrollo de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI, ubicadas en el sector norte de Quito y los integrantes que intervienen en la cadena productiva, bajo el lema de eco eficiencia, que trata de obtener eficiencia económica con sustentabilidad ambiental, enfocándose a cuidar siempre de los recursos naturales.

- Estrategia DA: Vincularse entre PYMES, compartiendo experiencias, conocimientos, gestionar proyectos, alianzas, vínculos, actividades que generen valor con todos los integrantes de la cadena, con el fin de apoyar y mejorar el sector productivo maderero.

Base 3: Mecanismo de integración, se tratara de establecer como estrategia la vinculación de empresas PYMES y otras empresas involucradas en la cadena productiva para fortalecer al sector productivo maderero y por ende las PYMES en estudio.

El desarrollo y crecimiento sostenible de las PYMES, pues se torna complicado, según el diagnóstico determinado en el capítulo 3, se requiere de un modelo de cadena de valor que permita desarrollar un proceso eficiente de producción obteniendo productos de calidad con valor agregado, que se traduzcan en ventajas competitivas que los diferencien en el mercado, esto se logrará con la vinculación entre pymes y otras empresas involucradas en la cadena productiva, la coordinación de las actividades que generen valor, de las PYMES, es primordial con el objetivo de fortalecer las estrategias, procesos, recursos, etc., con el fin de mejorar los procesos y por ende los resultados buscando el bienestar y crecimiento de todos los integrantes y satisfacer las necesidades de los clientes, bajo un enfoque sostenible y cuidado del medio ambiente.

Se podrían tomar en cuentas algunos factores importantes para el desarrollo del modelo de cadena de valor, estos son:

- Factor empresarial: Impulsar el sector productivo maderero, mediante la innovación, mejora continua, procesos productivos que generen valor agregado en los productos finales, que las PYMES se desarrollen y crezcan bajo el enfoque de colaboración y coordinación mutua.
- Factor económico: El crecimiento económico es el objetivo de toda empresa, las pymes deben obtener productos diferenciados, y poder crecer en todo sentido y a la vez obtener y mantener su sustentabilidad económica.
- Factor ecológico: La principal materia prima utilizada en la producción de muebles, son los tableros aglomerados, los mismos que provienen de los recursos naturales que se ofrecen en el país, por lo tanto se debe trabajar con conciencia ecológica tomando en cuenta los posibles daños futuros que ocasiona la explotación de los recursos naturales sin control, limitando la supervivencia futura de los recursos utilizados por este sector. El consumo responsable de productos que respeten el medio ambiente, es actualmente mejor acogido por los clientes que se muestran más sensibles ante estos conceptos,
- Factor tecnológico: La mejora del proceso productivo, es también mediante la obtención de maquinaria con tecnología de punta para tener resultados eficientes y minimizar los costos al máximo.

El modelo de cadena de valor planteado esta guiado y sustentado a las PYMES a través de la unión de empresarios individuales, combinando conocimientos, experiencias, producción, actividades, etc. enfocados al cuidado del medio ambiente pensando en el futuro de la industria de la madera, obteniendo la rentabilidad adecuada en el presente y en el futuro. La vinculación entre PYMES y todos los actores productivos que interfieren en la cadena, son primordiales, la colaboración, coordinación y el tener un objetivo en común, compartiendo información y negocios se traducirán en factores de éxitos, y se obtendrán mayores posibilidades de sobrevivir y sobresalir ante otras empresas, traduciéndose en mejores beneficios económicos.

El modelo de cadena de valor, se guía según los datos obtenidos mediante las encuestas y entrevistas, los resultado de las mismas indicados en el diagnóstico sobre la situación actual de las empresas y de la cadena de valor, y determinar la realidad actual de los involucrados, también mediante el análisis de la herramienta del FODA que permitió establecer estrategias, aprovechando la fortalezas y oportunidades minimizando las debilidades y controlando las amenazas, con el fin de proponer un modelo de cadena de valor eficiente.

El modelo se traduce para responder a la necesidad de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción a cumplir las exigencias del mercado ofreciendo muebles especializados y de alta calidad.

El fin es lograr una red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena, pero que colaboran entre sí, identificando objetivos y estrategias comunes, compartiendo riesgos y buscando el beneficio de todas las PYMES y otras empresas involucradas manteniendo buenas relaciones comerciales.

4.3. Características del modelo

Lo que se requiere del modelo de cadena de valor es que mejore las acciones tomadas actualmente que han limitado a las PYMES, en el adecuado desenvolvimiento económico e industrial, el fortalecimiento de las PYMES dedicadas a la producción de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al norte de Quito; es todo un reto nuevo, ya que trabajar bajo un mecanismo de integración con el fin de mejorar sus procesos, requiere de estrategias efectivas, bajo la cooperación y

coordinación especialmente de las mismas PYMES, la CAPEIPI, los clientes, los proveedores, etc. Se requiere de un cambio total, el modelo permite generar productos diferenciados y con valor agregado con el fin de ser reconocidos en el mercado local por ahora, y buscando el reconocimiento regional y nacional, y aprovechar las oportunidades de desarrollo al trabajar mediante este mecanismo.

El modelo de cadena de valor debe tomar las siguientes características:

- Considerar los recursos naturales de donde proviene la materia prima como el punto de partida en la cadena de valor, utilizando materiales renovables y que provengan de empresas que respeten el medio ambiente.
- Modelo en el cual colaboran y participan todos los involucrados mediante un diagnóstico inicial proporcionado por la información otorgada por los mismos en las actividades productivas, de transformación y comercialización.
- Tratar de establecer un enfoque sostenible, mediante una propuesta que se centra en cada empresa y a la vez en todas en conjunto, vinculadas, interactuando entre sí, estableciendo nexos en las actividades, reconociendo los sistemas productivos y aprovechando las oportunidades que se presenten por el bienestar de todas las PYMES participantes.
- Se promueve a la cooperación y la responsabilidad compartida de todas las pymes mediante la voluntad y participación colectiva al establecer políticas, compromisos, reglas, organización, buscando crecer en conjunto, y obtener productos con valor agregado.
- La optimización sistémica, optimizar sus costos y sus capacidades de innovación productiva, buscando el crecimiento en todos los campos tanto administrativos y productivos, encontrar esa ventaja competitiva que las diferencie en el mercado, de esta manera fortalecerse de manera individual pero a través de la cooperación, la comunicación y la coordinación de otras PYMES y actores involucrados en la cadena.

4.4. Descripción del modelo

4.4.1. Cadena de Valor

Se busca determinar la cadena de valor potencial a través de los conceptos y guías del autor Porter, las acciones que intervienen en el proceso productivo con el cual se fabrican los muebles para acabados de construcción y los alcances que puedan tener con respecto al mecanismo de integración. Se tratara de establecer un sistema que involucre a un conjunto de empresas con diversas actividades relacionadas con el sector en estudio, con el fin de aumentar la competitividad, reducción de costos, optimización del proceso mediante la utilización de tecnología de punta, aumentar la productividad, nexos de actividades y alianzas estratégicas que permitan generar valor agregado en los productos que ofrecen las PYMES. La idea principal es el valor agregado del producto que se cree en las distintas etapas, refiriéndose a las actividades de las pymes independientemente y las relaciones que tenga con otras PYMES y empresas involucradas en producir un producto específico.

A continuación se establecerá el modelo de cadena de valor para las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI y ubicadas al norte de Quito.

Tabla 8 Modelo de cadena de valor de las PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción y afiliadas a la CAPEIPI

Infraestructura de la empresa	*Apoyo de la gerencia al departamento de ventas *Instalaciones adecuadas y eficientes				
Administración de los recursos humanos	*Capacitación	*Reclutamiento *Capacitación		*Reclutamiento *Capacitación	*Capacitación
Desarrollo tecnológico	*Diseño de un sistema contable computarizado	*Sistema de optimización de corte *Maquinaria con tecnología		*Diseño de un sistema computarizado de presupuesto	*Sistema de información de clientes
Adquisición	*Servicio de transporte de la materia prima hacia la pyme por parte del proveedor	*Materia prima de calidad	* Transporte propio y adecuado para el traslado de los muebles		
	*Manejo e inspección de materia prima de calidad *Recepción y entrega puntual de materia prima	*Diseños personalizados e innovadores *Proceso productivo eficiente con responsabilidad ambiental	*Procesamiento exacto y envío de pedidos	*Buscar diferentes herramientas de publicidad	*Servicio Postventa de calidad *Calidad en la atención del cliente
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio

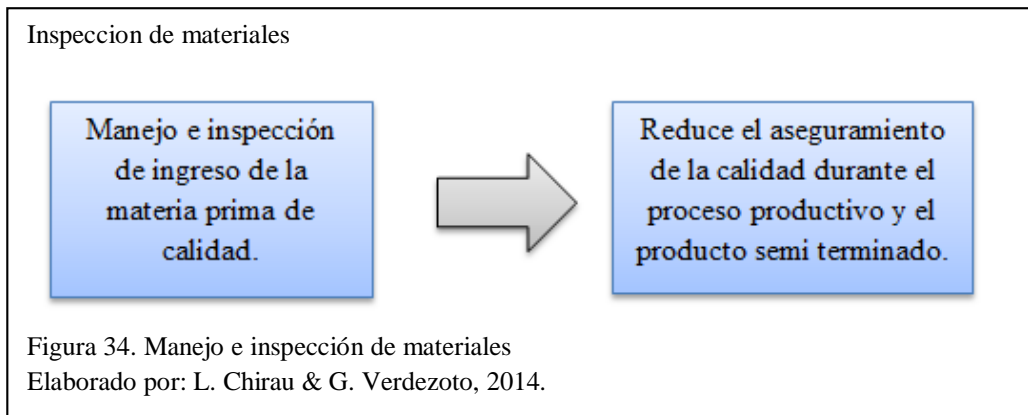
M
a
r
g
e
n

Nota: Modelo de cadena de valor, donde se identifican las actividades que generan valor para alcanzar la ventaja competitiva
Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

4.4.1.1. Actividades primarias

a. Logística interna

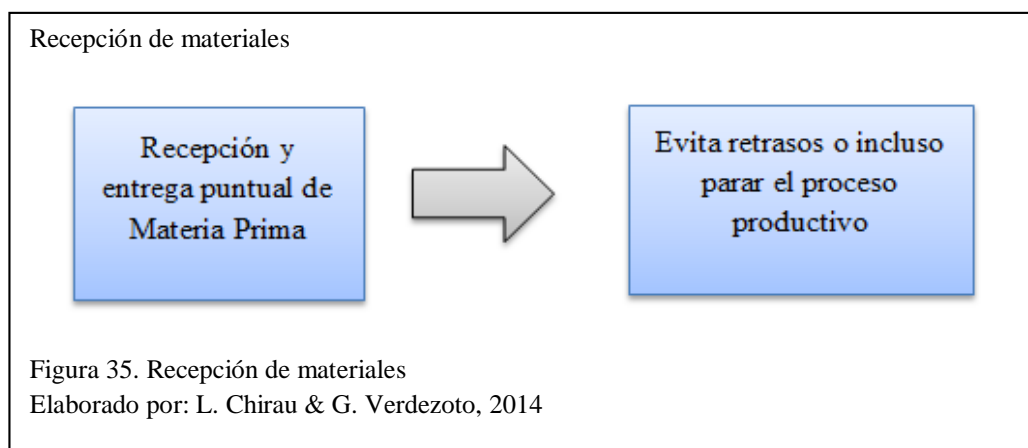
Manejo e inspección de materia prima de calidad:



En esta actividad se receipta la materia prima e insumos necesarios para el proceso productivo, esta actividad genera valor y se obtiene una ventaja en costos, ya que si es ejecutada con eficiencia por el departamento de producción, evita problemas o errores en el proceso productivo, de igual forma que reduce la inspección y el aseguramiento de calidad de los productos semi terminados antes de ser trasladados a la obra.

El departamento de producción debe tomar en cuenta al momento de recibir los materiales que estén en perfectas condiciones, que cumplan con los requerimientos solicitados, y deben ser correctamente desembarcados y almacenados en la bodega o transferidos al departamento de producción, para comenzar con el proceso productivo.

Recepción y entrega puntual de Materia Prima:

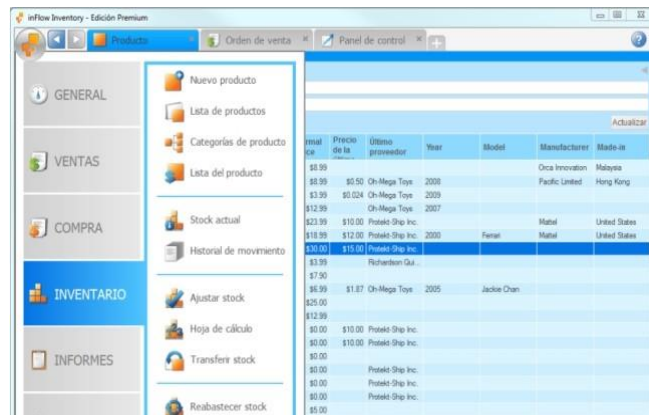


La recepción puntual de la materia prima por la pyme, entregado por los proveedores es muy importante, la entrega oportuna de los materiales al departamento de producción evita retrasos o inclusive tener que detener el proceso productivo, evitando desperdicios por el tiempo sin funcionamiento de las máquinas y del personal.

Es imprescindible contar con los materiales necesarios para el proceso productivo, esto se lo puede coordinar mediante el uso efectivo del inventario, siempre es necesario mantener una reserva de los materiales con el fin de no detener la producción, sobre todo de los materiales que se usan con más frecuencia. Debido a la tecnología que existe en la actualidad las empresas han implementado una nueva forma de llevar el control de los inventarios. Para llevar un control de inventarios la empresa ha implementado un programa de software que es especializado en inventarios y stock, mediante este instrumento se puede controlar mensualmente las entradas y salidas del producto y el valor monetario mensual del mismo. Es un programa de software eficiente que ayuda a determinar de forma rápida y segura el inventario de los productos.

Este software dispone de ediciones gratis y pagadas. Las ediciones pagadas tienen un costo aproximado de \$400 a \$500. La edición gratis se puede descargar fácilmente desde internet pero la desventaja de esta versión es que solo permite guardar un total de 100 clientes y productos. Además en el mercado existe una diversidad de aplicaciones tecnológicas para realizar un control de inventarios como las tablets y los smartphones que ya cuentan con aplicaciones para el manejo de inventarios, de esta manera las empresas tienen la facilidad para escoger un sistema de software que facilite el control de entrada y salida de los materiales.

Formato de programa de software



The screenshot shows the 'inFlow Inventory - Edición Premium' software interface. On the left, there is a navigation menu with categories: GENERAL, VENTAS, COMPRA, INVENTARIO (highlighted), and INFORMES. The main area displays a table of products with columns: 'Instalación', 'Precio de la', 'Ultimo proveedor', 'Year', 'Model', 'Manufacturer', and 'Made in'. The table contains several rows of product data, including items from 'Oh-Mega Toys' and 'Protak-Ship Inc.'.

Instalación	Precio de la	Ultimo proveedor	Year	Model	Manufacturer	Made in
\$8.99					Oca Innovation	Malaysia
\$8.99	\$5.50	Oh-Mega Toys	2008		Pacific Limited	Hong Kong
\$3.99	\$0.024	Oh-Mega Toys	2009			
\$12.99		Oh-Mega Toys	2007			
\$23.99	\$10.00	Protak-Ship Inc.			Matul	United States
\$18.99	\$12.00	Protak-Ship Inc.	2008	Ferul	Matul	United States
\$30.00	\$15.00	Protak-Ship Inc.				
\$3.99		Richardson Da.				
\$7.50						
\$6.99	\$1.87	Oh-Mega Toys	2005	Jackie Chan		
\$25.00						
\$12.99						
\$0.00	\$10.00	Protak-Ship Inc.				
\$0.00	\$10.00	Protak-Ship Inc.				
\$0.00						
\$0.00		Protak-Ship Inc.				
\$0.00		Protak-Ship Inc.				
\$0.00		Protak-Ship Inc.				
\$5.00						

Figura 36 Formato de programa de software para el control de inventarios
Elabora por : L. Chirau & G. Verdezoto, 2014.

b. Operaciones:

Diseños personalizados e innovadores:

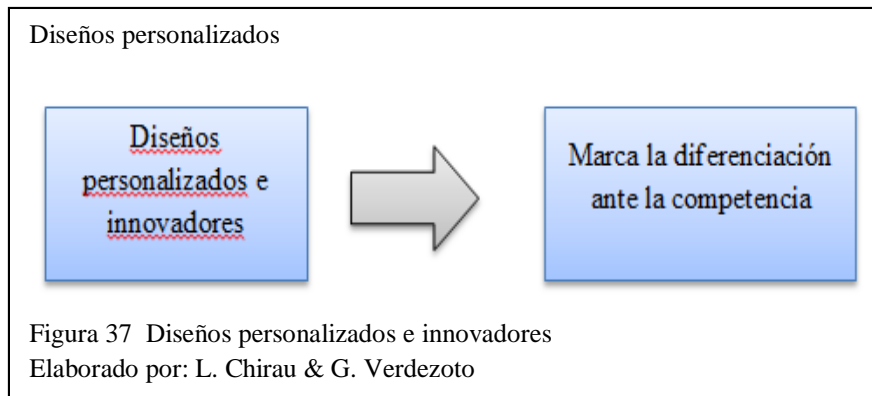
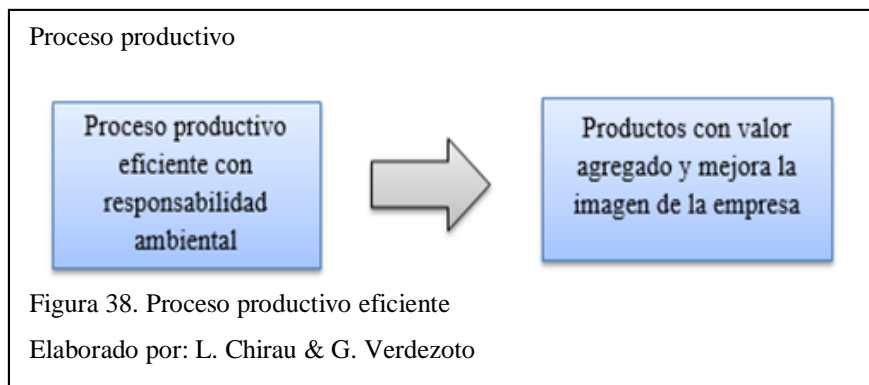


Figura 37 Diseños personalizados e innovadores
Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

Esta actividad de valor puede marcar la diferenciación ante otras empresas dedicadas a la misma actividad, los diseños de los muebles deben ir acorde al tiempo, a los gustos y exigencias de los clientes, la atención personalizada en este aspecto es primordial, el cliente debe estar satisfecho con el diseño de los muebles, y estar dispuesto a pagar por el producto recibido.

Proceso productivo eficiente con responsabilidad ambiental:



El proceso productivo debe ser ejecutado eficientemente, con el fin de alcanzar una ventaja en costos y en diferenciación, a través de la reducción y eliminación de los desperdicios de tiempo y recursos, optimizando al máximo los mismos, diseños innovadores del producto, precios accesibles, etc. con el fin de obtener productos diferenciados con valor agregado y lograr alcanzar la ventaja competitiva tan esperada.

Hay que tener precaución en el momento de eliminar los sobrantes o residuos que son inutilizables en el proceso de producción de muebles, entre estos están: el aserrín, restos de tableros, astillas, etc. la recolección adecuada de los mismos permite reciclar los desperdicios, y que sean reutilizados por otras empresas, ya sea como abono, fabricación de tableros, fabricación de artesanías, etc. De esta manera se creará una mejor imagen de las pymes frente a los clientes, ya que el cuidado del medio ambiente ha tomado mayor importancia en los últimos tiempos.

Mediante el proceso productivo eficiente se puede lograr alcanzar producir a gran escala que sería una buena alternativa para agilizar y mejorar el proceso de producción de muebles, esto se podría realizar mediante un manual técnico de producción de muebles, en donde se especifiquen medidas, modelos, diseños, piezas, etc. de todos los muebles de cocina, closet, baños y de oficina, con el fin de estandarizar las medidas y modelos en los procesos productivos, para ejecutar las actividades de una manera diferente y con mayor eficiencia en grandes cantidades, fabricando los muebles en serie, con el fin de reducir costos de producción y tiempos de fabricación, obteniendo precios más bajos hacia el cliente.

Se determina el proceso productivo por cada etapa, analizando las actividades que pueden generar problemas o cuellos de botella, con el fin de dar solución inmediata siguiendo con el transcurso normal del eficiente proceso de producción, buscando disminuir costos, optimizando al máximo los recursos, y obteniendo productos finales con valor agregado, caracterizados, por calidad, precios accesibles y diseños innovadores.

El proceso productivo está representado por diagramas de flujo de cada producto final, que son:

- Muebles de cocina
- Closets
- Baños
- Muebles de oficina
- Servicios adicionales: las pymes podrán ofrecer servicios de laminado, perforación, posformado, bisagrado y termolaminado.

Flujograma de muebles de cocina y baños

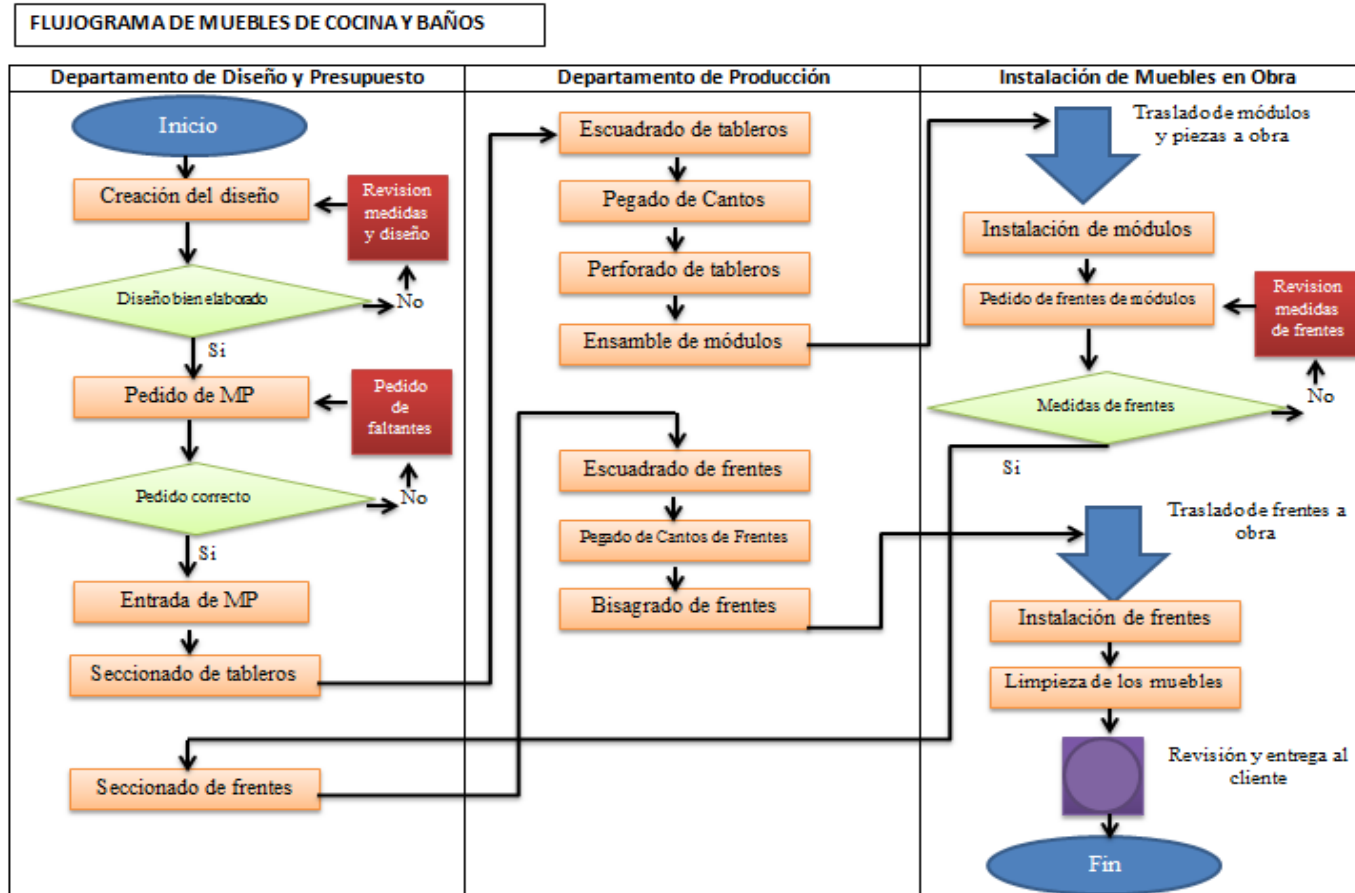


Figura 39. Detalle del proceso productivo de muebles de cocina y baños
 Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto, 2014.

Flujograma de muebles de closets

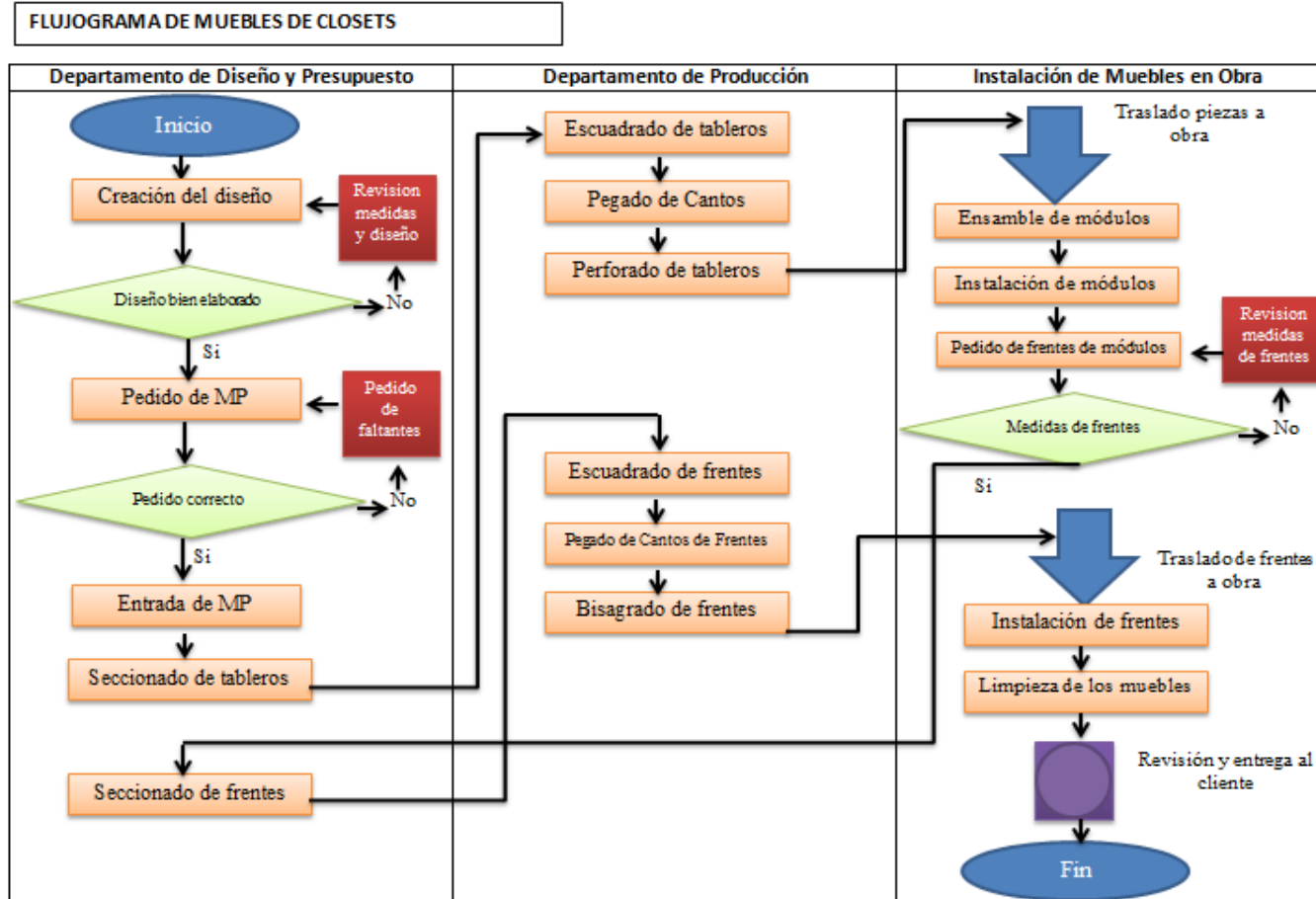


Figura 40. Detalle del proceso productivo de muebles de closets
 Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

Flujograma de muebles de oficina

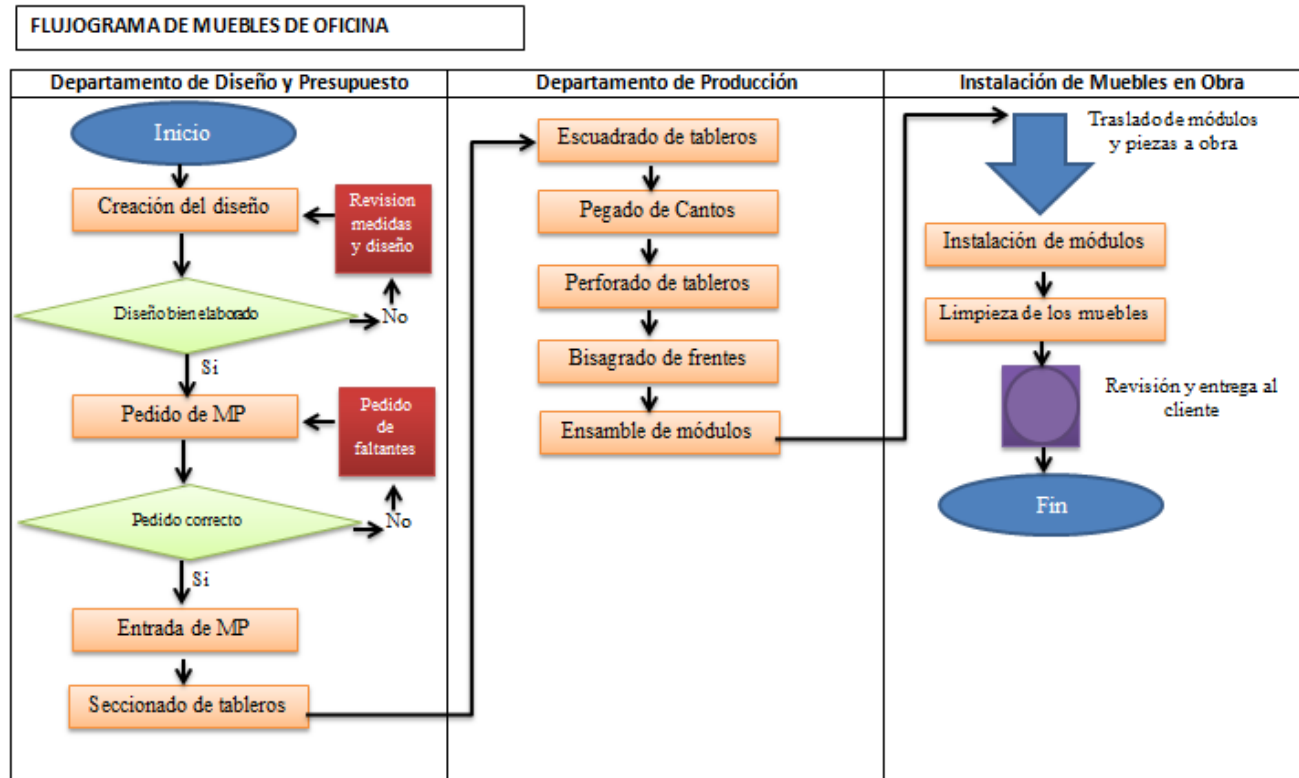


Figura 41 Detalle del proceso productivo de muebles de oficina
 Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

Flujograma de servicios

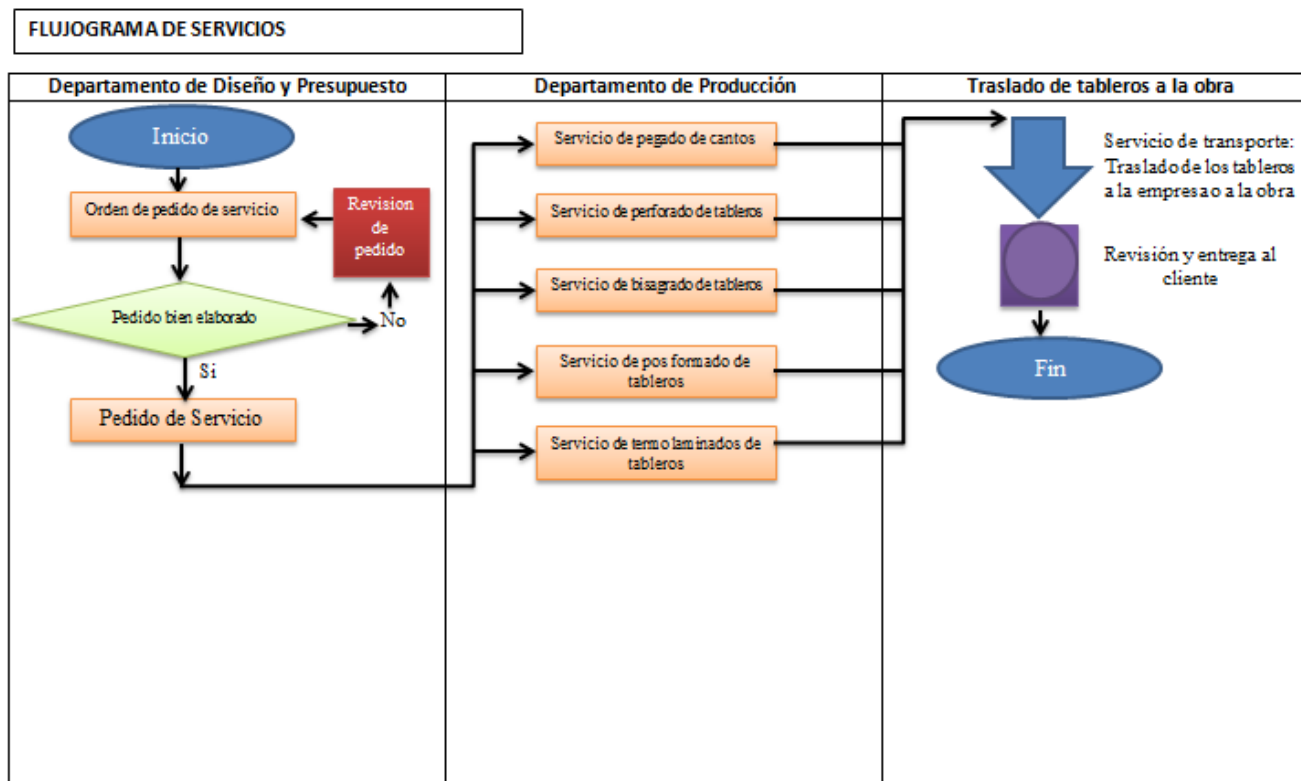
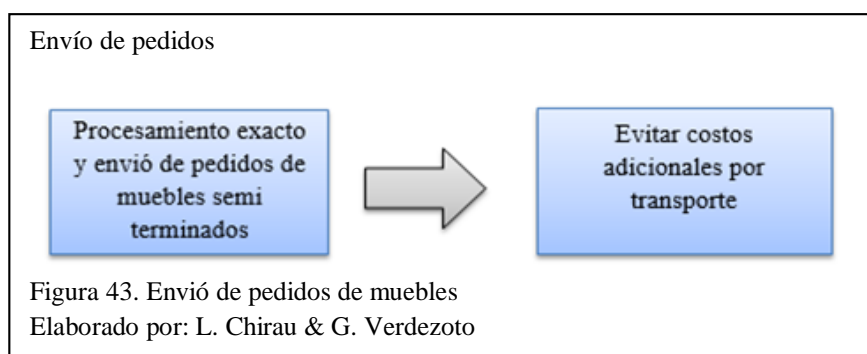


Figura 42. Detalle de la prestación de servicios ofrecidos en el proceso productivo de muebles
Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto, 2014

b. Logística Externa

Procesamiento exacto y envío de pedidos de muebles semi terminados:



Los muebles y materiales deberán ser despachados de acuerdo a la necesidad del cliente, según lo establecido en el contrato de obra firmado por la pyme y el cliente, los muebles deben ser entregados en la fecha indicada en el mismo documento, el procesamiento del pedido debe ser exacto, con el fin de enviar todos los muebles y materiales necesarios para la instalación de los muebles en obra, el procesamiento eficiente del pedido, evitara costos adicionales en el transporte, ya que se evitara fletes innecesarios, y retrasos en las entregas de las obras, el cumplimiento en las fechas de entrega mejorara la imagen de las pymes.

Tabla 9. Ejemplo de modelo de guía de remisión para el registro de control de salida de los muebles.

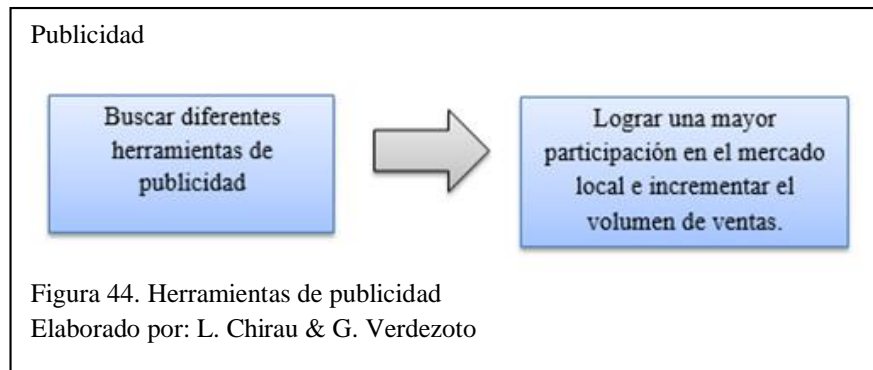
DISMOCON		R.U.C. 1719323378001	
Dirección: Pana norte Km 7 Calle Joaquín Mancheno N. E6-81. Telf. 2804-201		GUIA DE REMISIÓN N° 004-003-123456	
		AUT. SRI: 5234444876	
FECHA INICIO DE TRASLADO:		FECHA TERMINACIÓN TRASLADO:	
DATOS DE COMPROVANTES DE VENTA			
TIPO:		FECHA DE EMISIÓN:	
N° AUTORIZACIÓN:		N° DE COMPROVANTE:	
MOTIVO DE TRASLADO:			
PUNTO DE PARTIDA:		PUNTO DE LLEGADA:	
IDENTIFICACIÓN DESTINATARIO		IDENTIFICACIÓN TRANSPORTISTA	
RUC/C.I.:		RUC/C.I.:	
RAZON SOCIAL:		RAZON SOCIAL:	
		PLACA:	
IDENTIFICACIÓN DEL REMITENTE:			
CANTIDAD	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	COLOR

Nota: Modelo de una guía de remisión de muebles para acabados de construcción para la salida de los muebles a obras

Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

c. Marketing y ventas

Buscar diferentes herramientas de publicidad:



Toda empresa necesita desarrollar estrategias de marketing con la finalidad de dar a conocer el producto, captar la fidelidad de los clientes y mantenerse en un nivel competitivo, crear una buena estrategia de marketing es un elemento fundamental para lograr el éxito en cualquier negocio. Cuando una organización ya ha identificado su mercado meta, lo ideal es desarrollar una estrategia de diferenciación y de posicionamiento del producto.

Plan de marketing para las pymes que se dedica a la fabricación de muebles para acabados de construcción

Es importante elaborar un plan de marketing con el fin de anticiparse a los cambios del entorno y responder eficientemente a ellos, permitiendo a los directivos seleccionar la estrategia más adecuada en función de los objetivos trazados y los recursos disponibles.

Mediante el diseño de plan de marketing para las pymes que fabrica muebles para acabados de construcción, afiliadas a la CAPEIPI, se plantea los objetivos que las empresas desea conseguir en cuanto a sus productos, crecimiento en ventas, mejora de posicionamiento en el mercado, etc., aplicando los medios y las estrategias más adecuadas para lograrlos.

En el contexto de la cadena de valor se ha ejecutado el estudio y detalle de las características de la estrategias del producto y por consiguiente se ha realizado el análisis de la estrategia de los precios con la finalidad de reducir los costos de

producción, tomando como base la cadena de valor perfeccionada, para crear ventaja competitiva y posicionar a las pymes en el mercado local.

El siguiente análisis se refiere al estudio de las estrategias de promoción y plaza, las cuales se detalla a continuación:

Promoción: Mediante la promoción la empresa busca recordar y persuadir sobre las características y beneficios del producto. Además en la actualidad lo que predomina es la tecnología y por esta razón se ha creado una nueva forma de comunicar, compartir información y de realizar la publicidad. Con la evolución de la tecnología en los últimos años ha surgido nuevas herramientas de marketing, entre las cuales se destaca el internet, que es uno de los recursos más utilizados por los consumidores para obtener información sobre las empresas y productos.

La publicidad mediante internet es la más adecuada para las Pymes, porque no requiere la inversión de grandes cantidades de dinero para crear una campaña eficaz. Los muebles de cocina, closets, baños y de oficina deben contar con finos acabados, diseños innovadores y principalmente ser distinguidos como productos de buena calidad, la finalidad es posicionar el producto y mejorar la imagen de las pymes frente a los clientes. Para promocionar nuestros productos nos enfocaremos en utilizar el marketing on-line, es decir realizar la publicidad mediante internet.

Para realizar la estrategia de marketing on- line de las pymes, que se dedica a la fabricación de muebles para acabados de construcción, afiliados a la CAPEIPI, se va a utilizar diferentes medios tecnológicos como:

Website: Un website es la sucesión de diferentes páginas web, que componen el lugar virtual de una organización en la red, la página web es un medio de marketing efectivo, porque ofrece a la empresa la facilidad para lograr abarcar el mercado meta. Para lograr este objetivo se va a diseñar una página web llamativa que capte el interés de los clientes, en esta página se va a exponer la actividad de la empresa y mediante un catálogo virtual se va a detallar los diseños de los muebles, sus características, precios, facilidades de pago, descuentos, ofertas, etc. Además el cliente tendrá la posibilidad de comentar y dejar sugerencias sobre el servicio y el producto que adquirió, lo cual es indispensable para corregir las falencias que se pueda presentar.

La participación de los clientes en el marketing es importante porque el comprador es la persona que se encarga de difundir la imagen de la organización, la calidad de los productos que ofrece, etc. por esta razón el cliente se convierte en un elemento de marketing compartiendo sus experiencia con otros. Para lograr la participación del consumidor la empresa debe ofrecer un servicio y producto de calidad con precios competitivos.

Este tipo de publicidad ofrece la facilidad y la ventaja de poder comunicarse directamente con el cliente, mediante correos electrónicos, chats, etc. con el fin de responder cualquier inquietud o información adicional que requiera el cliente. La responsabilidad de la empresa es actualizar la página web constantemente con información importante como: descuentos, ofertas, nuevos productos, entre otros.



Además la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, se convierte en una carta de presentación para las Pymes ya que al estar afiliadas, esta organización ofrece la facilidad para promocionar a las pymes mediante su página web, este es un valor muy importante porque ayuda a consolidarse como empresas competitivas, debido a que la CAPEIPI es una institución reconocida.

Correo electrónico

El correo electrónico es otro medio de internet que es indispensable para desarrollar el marketing on-line, porque facilita la comunicación directa con los potenciales clientes y proveedores. Los clientes pueden utilizar este medio para solicitar información sobre los productos que ofrece la empresa, además es muy efectivo para resolver dudas y manifestar sus reclamos. El correo electrónico es de gran ayuda para la empresa porque es importante para el envío y recepción de mensajes en un corto espacio de tiempo de transmisión, lo cual es muy beneficioso ya que ofrece la facilidad para resolver los inconvenientes que los clientes puedan exponer. Además mediante esta herramienta nos podemos contactar en un mínimo de tiempo con nuestros proveedores ya sea para solicitar el envío de materia prima, o despejar cualquier tipo de inquietud.

Blog corporativo

La inclusión de un blog corporativo en una página web es una herramienta virtual indispensable para comunicar directamente con los clientes, mediante este blog la empresa tiene la facilidad para exponer detalles sobre su oferta, lanzamiento de nuevos diseños de productos, recibir sugerencias comentarios y opiniones de los clientes.

Otro medio que se va a utilizar para promocionar la actividad de la empresa es mediante la publicidad impresa que se basa específicamente en facilitar a los clientes folletos y hojas volantes para dar a conocer los diseños, precios, descuentos, etc de los muebles para acabados de construcción, este medio de publicidad es práctico y económico.

Tabla 10. Estrategia de promoción

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN			
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Lograr una mayor participación en el mercado local e incrementar el volumen de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una campaña publicitaria efectiva, mediante el uso de herramientas tecnológicas. ▪ Ofrecer servicio de posventa para ayudar a resolver cualquier inconveniente que se pueda presentar con la venta e instalación de los muebles. ▪ Ofrecer descuentos, para incentivar a los clientes a comprar en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la publicidad mediante el diseño de diferentes herramientas tecnológicas como: web-site, correos electrónicos, blog corporativo, etc. ▪ Realizar toda la gestión necesaria para dar seguimiento al cliente, que adquiere el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente general ▪ Gerente de marketing y ventas
RESULTADO	INDICADOR		PRESUPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr posicionar a la empresa en el mercado meta. ▪ Incrementar la rentabilidad de la empresa. ▪ Aumentar la cartera de los clientes. ▪ Incremento en el porcentaje de visitas mensual al sitio web de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en el mercado. <p>Variación de la participación en el Mercado (VPM). Participación en el Mercado.(PM)</p> $VPM = \frac{PM \text{ año anterior}}{PM \text{ año actual}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad de la empresa <p>Rentabilidad Bruta (RB)</p> $RB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de visitas al sitio web cada mes. <p># de visitas = # de visitas mes actual - #de visitas mes anterior</p>		El presupuesto estimado para la elaboración del presente objetivo es de \$ 400,00 aproximado.

Nota: Detalle de la estrategia de promoción.

Elaborado por: L. Chirau & G.Verdezoto

Plaza: Mediante la plaza la empresa busca facilitar el acceso del comprador hacia producto, a través del uso eficiente de estrategias, procesos y actividades necesarias. Una manera óptima de captar la fidelidad de los clientes es cumpliendo con los plazos establecidos para la entrega del producto, de esta manera existe la posibilidad de atraer nuevos clientes mediante las referencias y recomendaciones de los clientes actuales. La entrega de los productos debe ser oportuna ya que las pymes distribuyen los muebles directamente al cliente final, lo cual es una ventaja competitiva porque reduce costos de distribución, mano de obra, etc.

Una herramienta indispensable para evitar atrasos en la entrega de los productos es disponer de transporte propio y adecuado, es decir el camión debe ser amplio para evitar daños en los muebles como raspones.

Tabla 11. Estrategia de plaza

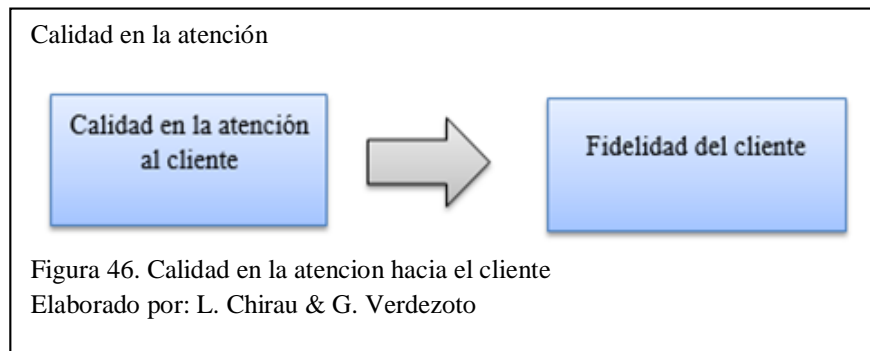
ESTRATEGIA DE PLAZA			
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Cumplir con la entrega del producto oportunamente y en condiciones óptimas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con los contratos establecidos para la entrega del producto. ▪ Vender directamente al cliente sin intermediarios. ▪ Gestionar adecuadamente el transporte optimizando los recursos disponibles para reducir los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar control de la capacidad de producción. ▪ Disponer de un control de inventarios, mediante un programa software. ▪ Disponer de un transporte propio para trasladar los muebles al sitio establecido por el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente general ▪ Vendedores ▪ Chofer
RESULTADO	INDICADOR		PRESUPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en el porcentaje de ventas e ingresos que se genera mensualmente. ▪ Ofrecer al cliente un producto con precios competitivos y lograr llegue al cliente en condiciones óptimas. ▪ Captar nuevos clientes y lograr la fidelidad del cliente actual, por la entrega del producto en el tiempo establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medir el incremento en ventas <p>Efectividad en las ventas (EV)</p> $EV = \frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Volumen planf. vntas}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitividad en el precio. <p>Competitividad en el costo (CC)</p> <p>Costo del producto propio (CPP)</p> <p>Costo del producto de la competencia (CPC)</p> $CC = \frac{CPP}{CPC} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos clientes potenciales <p># de clientes nuevos = # de clientes mes anterior - # de clientes mes actual</p>		<p>El presupuesto estimado para la elaboración del presente objetivo es de \$25.000,00 aproximado.</p>

Nota: Detalle de la estrategia de plaza

Elaborado por: L. Chirau & G.Verdezoto

d. Servicio

Calidad en la atención al cliente:

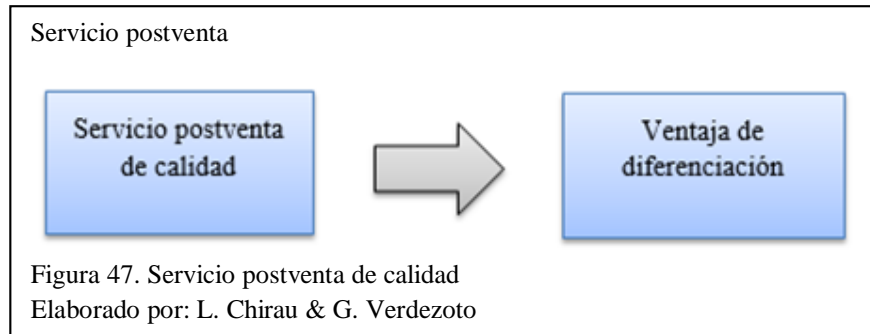


El servicio al cliente ofrecido por las pymes es de calidad ineficiente, ya que la mayoría no cuenta con personal capacitado en este aspecto; a más de ofrecer productos con valor agregado se debe ofrecer servicio diferenciado y de calidad, tiempos de respuesta inmediatos a los pedidos y requerimientos del cliente, una atención personalizada con el fin de lograr ventas eficientes y fidelidad del cliente.

Para lograr una atención exitosa se deberá tomar en cuenta ciertas recomendaciones:

- Toda empresa debe enfocarse a buscar la satisfacción del cliente, se debe investigar las expectativas de los clientes, a medir su satisfacción, y esta actividad debe siempre buscar mejorar continuamente con el fin de dar el mejor servicio.
- Tener una excelente comunicación con el cliente, darle a conocer los productos que se ofrecen y los beneficios de comprarlos, comprender las necesidades, dudas e inquietudes del cliente para poder dar solución inmediata.
- Contar con personal profesional y continuamente capacitado, con facilidad de respuesta, que ofrezca soluciones precisas y reales y que permita aumentar la credibilidad y confianza del cliente.
- La sinceridad y el cumplimiento son factores primordiales para crear una buena imagen frente a los clientes.
- Conocer las últimas tendencias en diseños, materiales, colores, etc. para dar asesoría oportuna a los clientes.
- Afrontar los reclamos y problemas, verlos como una oportunidad de mejorar, identificando el origen y corregir los problemas para no volver a cometerlos.

Servicio postventa de calidad:



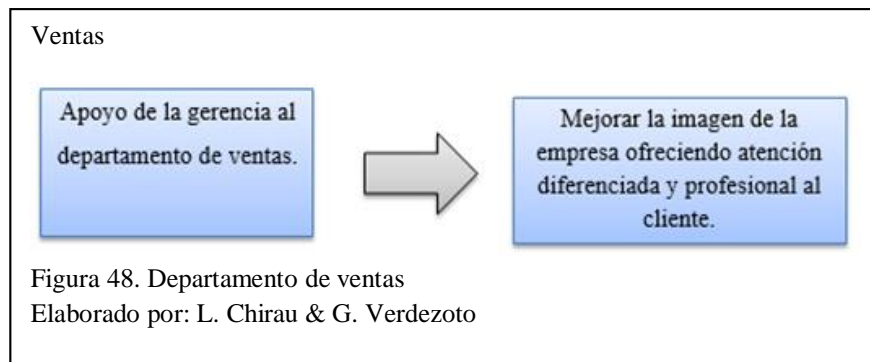
Servicio postventa: La mayoría de pymes no cuenta con personal capacitado para dar al cliente un servicio postventa, así que este podría ser una oportunidad de diferenciar a las pymes en el mercado y ser una ventaja competitiva, una vez que se realice la venta y se entregan los productos terminados al cliente, se debe hacer el respectivo seguimiento que es el servicio post venta, con respecto a las siguientes actividades después de la venta:

- Validar la garantía de los muebles: Las pymes deben otorgar un año de garantía al cliente como táctica de diferenciación, por cualquier desperfecto de los materiales utilizados, el cliente debe sentirse seguro de que la pyme va a estar dispuesta a validar la garantía de la mejor forma posible.
- Cumplimiento: El cumplimiento es un atributo muy importante en esta industria, la fidelidad de los clientes depende mucho del trato eficiente con respecto a la fecha de entrega de los productos.
- Información: La información oportuna que se recopile a través del cliente después de la venta permitirá conocer si el cliente se quedó satisfecho con los productos, si necesita de alguna mejora o reparación u otros productos adicionales, los clientes en su mayoría a los que se dirigen las pymes son las constructoras, y la fidelidad de las mismas dependerá del contacto permanente con el cliente que sienta que su opinión es importante y también con el fin de volver a ofrecerle los muebles, tomando en cuenta que la recomendación de los clientes pueden ser la mejor publicidad.

4.4.1.2. Actividades de Apoyo

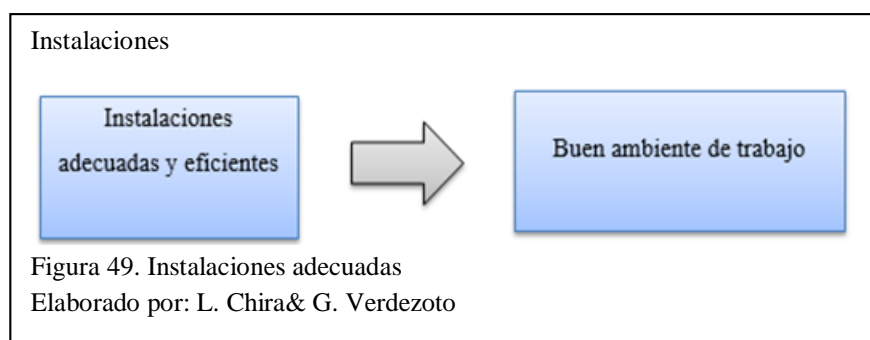
a. Infraestructura:

Apoyo de la gerencia al departamento de ventas



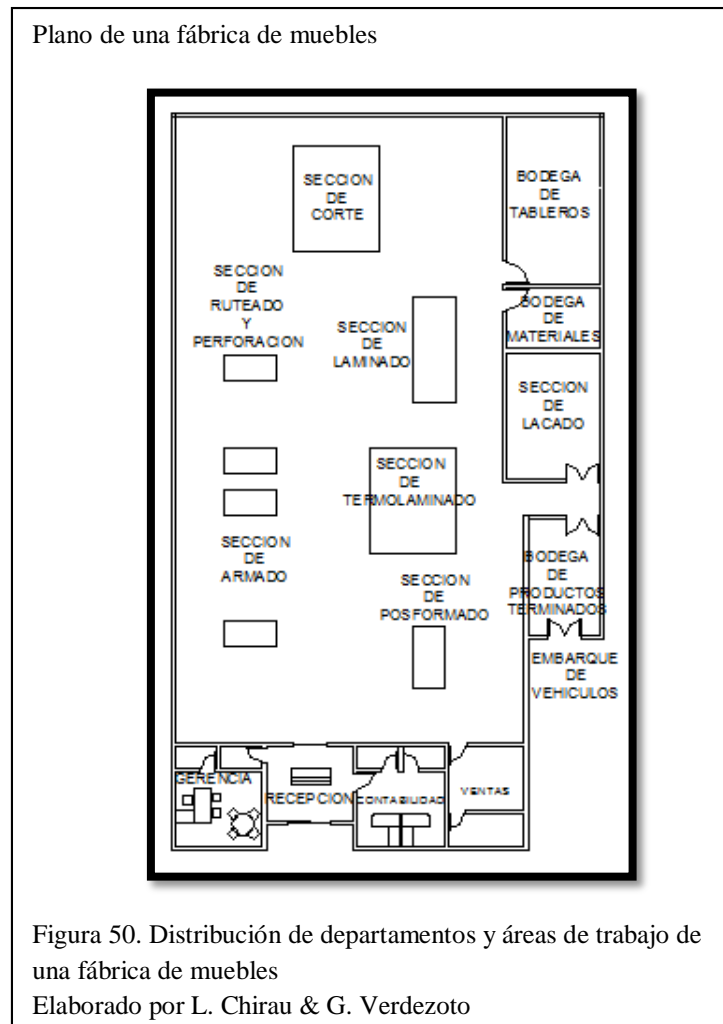
Toda empresa busca vender sus productos, de nada sirve que se ofrezcan productos con valor agregado si esto no lo sabe el cliente, así que se debe dar la debida importancia a contar con un departamento de ventas eficiente, que sea profesional, y pueda atender y dar respuesta inmediata a los clientes, el contar con locales de atención al cliente mejorara la imagen de la empresa y dará más apertura a la salida de los muebles.

Instalaciones adecuadas y eficientes



La organización y planificación, es muy necesaria y para el buen desempeño del proceso productivo y las demás actividades empresariales se requiere de un establecimiento amplio y organizado de tal manera que en todos los departamentos exista un buen ambiente de trabajo, que cada área tenga lo necesario para cada función que intervenga en cada proceso, con el fin de buscar resultados óptimos y eficientes, las empresas deben cumplir los requisitos legales para su normal funcionamiento; todos los departamentos deben estar diseñados de tal manera que faciliten el normal

trabajo en el proceso de producción, a continuación un diseño de las instalaciones de una fábrica de muebles:



b. Administración del talento humano

Esta actividad para las pymes puede parecer un gasto innecesario, ya que son empresas que no tiene una administración eficiente, pero la efectiva ejecución de esta función puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva, y puede resultar ser, lo que las diferencie en el mercado, El cumplir con varias actividades tales como la administración general, de recursos humanos, planificación, finanzas, contabilidad, administración de la calidad, organización, etc. pueden mejorar los procesos y agregar valor a los productos finales.

El personal que se requiere para una pymes que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles para acabados de construcción debe ser especializado y continuamente capacitado, para ser una empresa competitiva.

Reclutamiento:

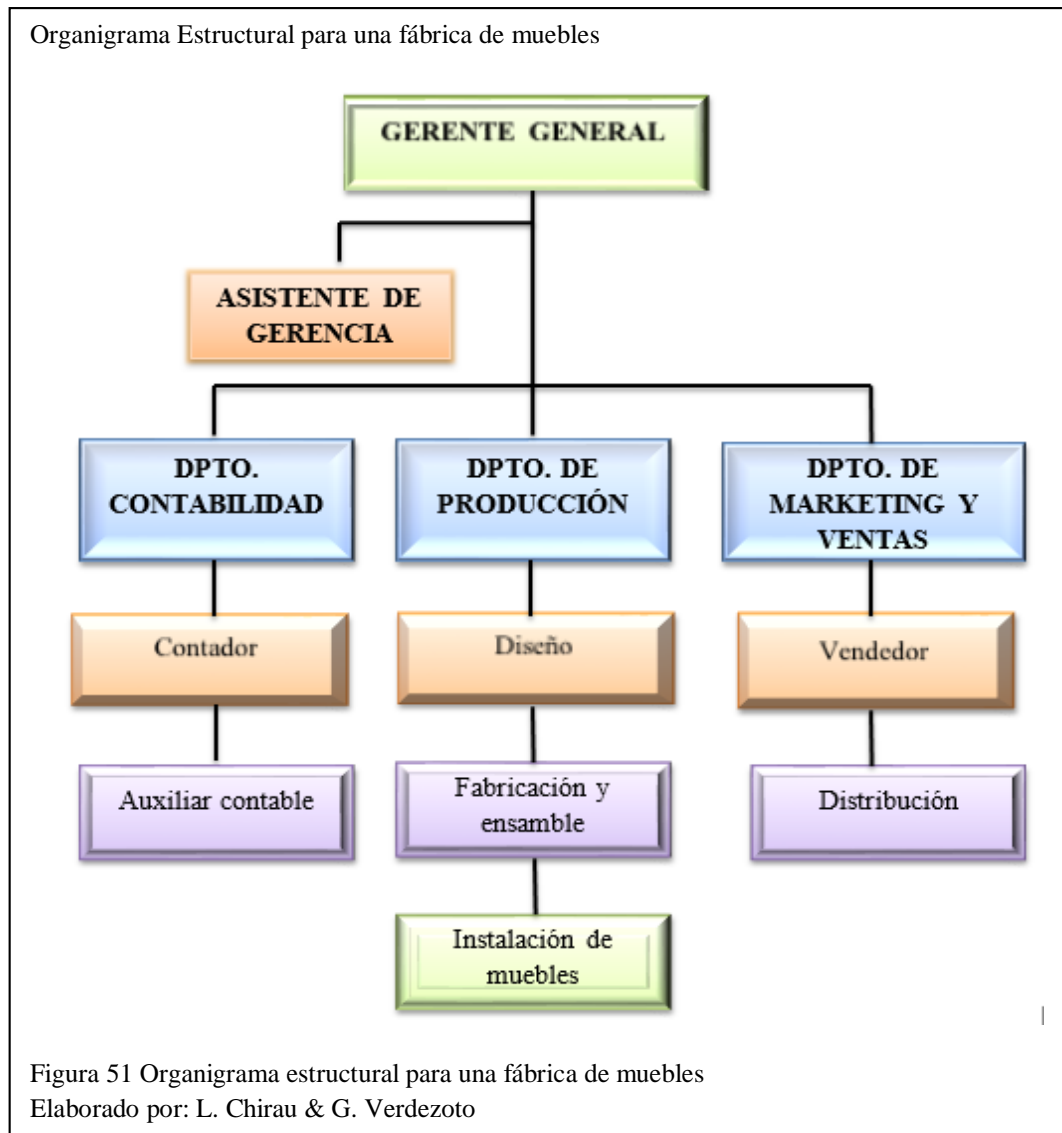
En el proceso de reclutamiento se debe identificar al personal idóneo para las diferentes áreas, ya sea para el reclutamiento interno o externo, el personal que debe ser seleccionado por tener las siguientes características.

- **Experiencia y conocimiento:** El personal con experiencia es necesario en toda empresa, en ciertas áreas de las pymes dedicadas a la fabricación de muebles, es necesario que las funciones sean ejecutadas por personal con experiencia, el beneficio es que se optimiza costos con respecto a dar capacitación.
- **Buenas referencias de trabajo:** En el caso de reclutar personal nuevo, es muy importante que el personal que solicita el empleo cuente con certificados de trabajo de otras empresas de la misma rama, para poder verificar la experiencia, conocimientos, habilidades, etc.
- **Habilidades y capacidad de aprendizaje:** Es importante contar con personal motivado, y dispuesto a compartir información y a aprender, se pueden reducir muchos costos por medio del aprendizaje, con el fin de ejecutar las funciones y obligaciones más eficientemente.
- **Capacitación:** El personal debe ser especializado, capacitado, todas las empresas cuentan con un propio proceso de trabajo en las diferentes áreas sobre todo en el proceso productivo, el personal se debe adaptar a los procedimientos de la pyme y si el personal puede aportar a mejorar los procesos, por medio del aprendizaje de otras empresas de la misma rama pues debería ser analizado por la pyme.

La capacitación es necesaria en todos los departamentos de las pymes, sobre todo en el departamento de producción y de ventas.

A continuación se detalla un organigrama estructural de una pyme dedicada a la fabricación de muebles para acabados de construcción y el respectivo manual de funciones.

Organigrama:



Manual de funciones

En la tabla 12 Se puede visualizar la organización del capital humano para una pymes que fabrica y comercializa muebles para acabados de construcción.

Tabla 12. Capital humano para una empresa pymes que fabrica y comercializa muebles para acabados de construcción.

DEPARTAMENTO	CARGO	FUNCIÓN	Nº PERSONAS
ADMINISTRATIVO	Gerencia	Gerente	1
	Asistente de gerencia	Secretaria	1
FINANCIERO	Contabilidad	Contador	1
		Auxiliar de contabilidad	1
PRODUCCIÓN	Diseño	Diseño de productos	1
	Fabricación y ensamble	Técnico carpintero y ensamble	3
	Instalación	Técnico instalador	2
MARKETING Y VENTAS	Asistente de ventas	Vendedores	3
	Distribución	Chofer distribuidor	1
TOTAL CAPITAL HUMANO			14

Nota: Capital humano para una empresa pymes que fabrica y comercializa muebles para acabados de construcción.

Elaborado por L. Chirau & G. Verdezoto

El manual de funciones es un instrumento de administración del personal, mediante la cual se establece las funciones y las competencias laborales, como responsabilidades, deberes, condiciones de trabajo y especificaciones. Además el manual ayuda a mejorar el flujo de información, la gestión de recursos humanos, optimiza el trabajo en equipo y la disposición de talento humano competente.

Para lograr el éxito en una empresa, es indispensable implementar un manual de funciones con el objetivo de facilitar el control de cada área de trabajo y a su vez la evaluación del rendimiento del capital humano que labora en la organización.

Tabla 13. Manual de funciones de gerencia

FÁBRICA DE MUEBLES "DISMOCON"	
MANUAL DE FUNCIONES	
1. IDENTIFICACIÓN	
DEPARTAMENTO/ ÁREA: Gerencia	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Gerente	
2. MISIÓN DEL CARGO	
La función directiva lo desempeña el Gerente General o a su vez el propietario, esta es la persona encargada de tomar decisiones y coordinar con los diferentes departamentos, sobre los cambios que se pueda presentar durante el desarrollo de las actividades de la empresa como: Infraestructura, adquisición de maquinaria, diseño de nuevas líneas de producto, etc. es decir su misión es planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.	
3. COMPETENCIAS FUNCIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> a. El Gerente tiene a su cargo la representación legal de la empresa. b. Realizar el control y evaluación del cumplimiento de políticas, normas planteadas dentro de la organización. c. Desarrollar las estrategias generales para lograr cumplir con los objetivos propuesto a corto y largo plazo. d. Supervisar las actividades de cada uno de los departamentos. e. Es el responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. f. Proveer un ambiente de trabajo adecuado con la finalidad de que el capital humano sea eficiente. g. Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos, se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas. h. Formular y ejecutar un plan de trabajo para lograr ser una empresa competitiva. i. Verificar periódicamente los avances y resultados del plan de trabajo. 	
4. COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> a. Ser una persona creativa y tener la iniciativa para implementar nuevas estrategias y toma de decisiones b. Poseer la facilidad para resolver problemas que se pueda presentar en la empresa. c. Tener espíritu de liderazgo y la capacidad para trabajar en equipo. 	
5. REQUISITOS PARA EL CARGO	
5.1 ESTUDIOS	
<p>Si es propietario. Tener la capacidad para administrar su propio negocio.</p> <p>Si es contratado. Poseer título de tercer nivel en Ing. Comercial o carreras afines</p>	
5.2 EXPERIENCIA	
Poseer experiencia mínima 3 de años, desempeñando cargo de gerente en empresas similares.	

Nota: Manual de funciones del gerente.

Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

Tabla 14. Manual de funciones del asistente de gerencia

FÁBRICA DE MUEBLES "DISMOCON"
MANUAL DE FUNCIONES
1. IDENTIFICACIÓN
DEPARTAMENTO/ ÁREA: Administrativo
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Asistente de Gerencia
2. MISIÓN DEL CARGO
La misión de una secretaria es colaborar con la empresa en lo que corresponda y ofrecer apoyo preciso, confiable y oportuno en las tareas administrativas establecidas en la organización.
3. COMPETENCIAS FUNCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender al cliente por diferentes medios de comunicación como: teléfono, email, fax, otros. b. Establecer y coordinar citas con clientes y proveedores. c. Organizar, codificar, controlar, archivar y realizar el seguimiento de los documentos que se genere en la negociación de los muebles. d. Manejar la agenda del gerente. e. Digitalizar oficios, informes y todos los documentos que la empresa requiera. f. Organizar, tramitar y controlar la correspondencia. g. Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en todas las tareas que se requiera.
COMPETENCIAS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud de atención y servicio al cliente. b. Capacidad para adaptarse a los cambios que se pueda presentar. c. Excelente redacción, ortografía y digitación d. Facilidad de expresión oral y escrita e. Disposición y capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. f. Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
5. REQUISITOS PARA EL CARGO
5.1 ESTUDIOS
Tener como mínimo estudios secundarios en secretariado. Conocimientos básicos en computación. Conocimiento en manejo de archivo.
5.2 EXPERIENCIA
Poseer experiencia mínima 1 de año, desempeñando cargo de asistente de gerencia o labores similares.

Nota: Manual de funciones del asistente de gerencia.

Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

Tabla 15. Manual de funciones del contador

FÁBRICA DE MUEBLES "DISMOCON"
MANUAL DE FUNCIONES
1. IDENTIFICACIÓN
DEPARTAMENTO/ ÁREA: Contabilidad
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Contador
2. MISIÓN DEL CARGO
La misión de un contador general es suministrar a la gerencia toda la información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial. Llevar la contabilidad permite a la empresa tener una visión clara de los movimientos económicos.
3. COMPETENCIAS FUNCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> a. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables de la empresa. b. Elaborar los estados financieros pertinentes. c. Realizar la declaración tributaria, según las leyes establecido por el Servicio de Rentas Internas. d. Elaborar el rol de pagos de los empleados y verificar los documentos de respaldo. e. Elaborar la conciliación bancaria. f. Supervisar el registro de ingresos y salidas de la materia prima en bodega. g. Monitorear y autorizar las compras necesarias para el departamento de producción. h. Mantener el control de inventarios.
4. COMPETENCIAS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad para trabajar en equipo. b. Ser responsable puntual y organizado. c. Poseer agilidad manual y mental. d. Orientación a resultados e. Habilidad analítica y visión estratégica.
5. REQUISITOS PARA EL CARGO
5.1 ESTUDIOS
<p>Estudio superior en Contabilidad y Auditoría. Poseer conocimiento sobre tributación y programas contables. Poseer licencia profesional actualizada.</p>
5.2 EXPERIENCIA
<p>Poseer experiencia mínima 2 años, desempeñando funciones de contabilidad.</p>

Nota: Manual de funciones del asistente del contador.

Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

Tabla 16. Manual de funciones del gerente de producción

FÁBRICA DE MUEBLES "DISMOCON"
MANUAL DE FUNCIONES
1. IDENTIFICACIÓN
DEPARTAMENTO/ ÁREA: Producción
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Gerente de producción
2. MISIÓN DEL CARGO
Su misión es supervisar todo el proceso productivo de los muebles, mediante las órdenes de producción emitidas. El gerente de producción verifica la adquisición de la materia prima hasta obtener el producto terminado, su objetivo es lograr un producto de calidad con los estándares establecidos por la empresa
3. COMPETENCIAS FUNCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> a. Supervisar y coordinar el proceso de producción. b. Utilizar la materia prima adecuadamente sin desperdiciar y manejar los desechos de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. c. Realizar reuniones periódicas con el personal del área de producción como: técnico carpintero, pintor, etc. con la finalidad de coordinar de forma adecuada el proceso productivo de la fábrica. d. Mantener un ambiente laboral agradable y velar por la seguridad de los técnicos. e. Coordinar con el departamento comercial para determinar la demanda existente en el mercado y las nuevas tendencias de productos que exigen los clientes. f. Mantener y verificar el correcto funcionamiento de la maquinaria y reportar cualquier tipo de problema que se pueda presentar. g. Realizar cualquier otra tarea asignada a fin de cooperar en todas las áreas de apoyo que requiera la empresa.
4. COMPETENCIAS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión. b. Ser responsable y organizado c. Liderazgo para dirigir a un grupo de trabajadores. d. Toma de decisiones e. Predisposición al cambio
5. REQUISITOS PARA EL CARGO
5.1 ESTUDIOS
Tener título de maestro artesano calificado.
5.2 EXPERIENCIA
Poseer experiencia mínima 2 años, en la fabricación de muebles.

Nota: Manual de funciones del gerente de producción.

Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

Tabla 17. Manual de funciones del gerente de ventas

MANUAL DE FUNCIONES
1. IDENTIFICACIÓN
DEPARTAMENTO/ ÁREA: Comercial
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Gerente de ventas
2. MISIÓN DEL CARGO
La misión de un Gerente de ventas es coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la venta de los muebles, con el fin de asesorar correctamente a los clientes. Para lograr este objetivo el vendedor debe diseñar una estrategia de ventas para abarcar el mayor número de clientes. Además el éxito de un buen vendedor radica en dirigir un equipo humano eficientemente, con el fin de extraer la máxima rentabilidad y gestionar con los clientes potenciales.
3. COMPETENCIAS FUNCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> a. Receptar, detallar y responder sobre las inquietudes de los clientes como: precio, marca, calidad, etc. b. Llevar el control adecuado de los clientes actuales y potenciales. c. Incentivar mediante estrategias de ventas a los clientes a realizar la compra. d. Elaborar el reporte diario de ventas, para medir su desempeño. e. Mantener un control de pos-venta f. Manejar y generar la cartera de clientes g. Realizar la gestión de cobro al cliente. h. Entregar al contador el reporte diario de ventas.
4. COMPETENCIAS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> a. Ser honesto y puntual. b. Ser extrovertida y amable con los clientes. c. Excelente habilidad para hablar y escuchar d. Tener buena presencia y ser tolerante
5. REQUISITOS PARA EL CARGO
5.1 ESTUDIOS
Tener instrucción mínimo de nivel secundario. Tener conocimientos básicos de computación. Capacitación en técnica de ventas y atención al cliente.
5.2 EXPERIENCIA
Poseer experiencia mínima 1 año, en atención al cliente

Nota: Manual de funciones del gerente de ventas.

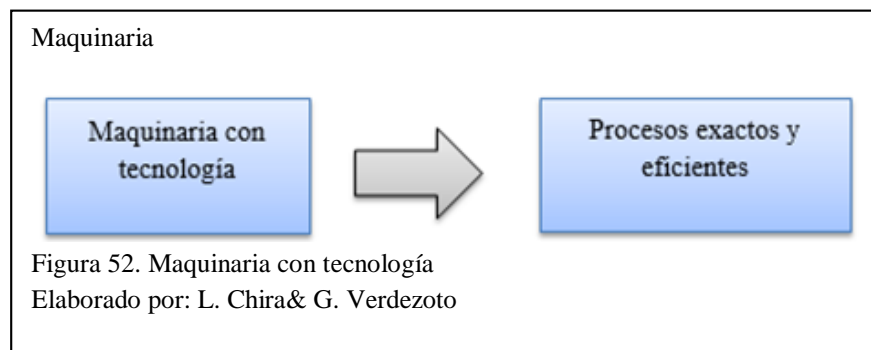
Elaborado por: L. Chirau & G. Verdezoto

c. Desarrollo de tecnología

Las PYMES para el eficiente desempeño de las actividades tanto administrativas, como de producción y ventas, requieren de diseño, desarrollo e investigación, ya que toda actividad relacionada con creación de valor comprende la tecnología, y puede ser el factor clave en las pymes, así por ejemplo:

- **Administrativas:** Se debe obtener programas contables computarizados que permitan tener resultados al tiempo y exactos, con el fin de contar con información correcta y oportuna para la adecuada toma de decisiones.
- **Producción:** Se requiere de programas computarizados especializados en diseños de muebles y programas para corte y optimización de tableros, existen algunas opciones y eso dependerá de las necesidades y exigencias de cada empresa.
- **Ventas:** se requiere de programas para facturación, presupuestos, proformas y de información de datos de los clientes.

Maquinaria con tecnología



Contar con maquinaria con tecnología de punta ayuda a mejorar el proceso productivo con resultados exactos, el proceso productivo debe ser ejecutado eficientemente con el fin de obtener productos con valor agregado, con terminados excelentes de calidad y esto se obtiene a través de la tecnología.

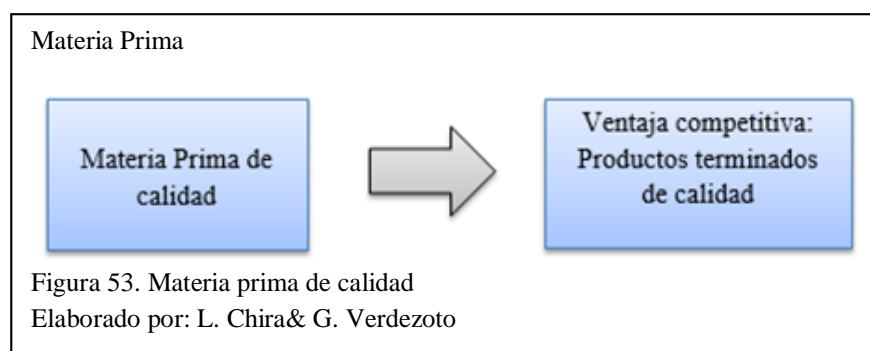
Para la adquisición de maquinaria con tecnología de punta, se requiere de cierta capacitación, ya que se debe conocer las especificaciones técnicas que se requieren y satisfagan las necesidades del departamento de producción, por lo tanto esta función

debe ser realizada por el departamento de producción y el gerente, que tendrá que tomar las decisiones al momento de comprar con respecto a los siguientes factores:

- **Servicio:** La atención personalizada del vendedor, con respecto a las especificaciones técnicas, manejo de la máquina y la capacitación que brinde a la persona encargada del manejo de la misma debe ser muy clara; la entrega e instalación de la maquina en la pyme; el servicio de mantenimiento debe ser oportuno e inmediato ya que si se daña una máquina se puede parar la producción, así que este servicio es muy importante; el servicio de entrega de repuestos debe ser rápido, los proveedores deben contar con un stock de repuestos, para el arreglo a tiempo de la máquina.
- **Precio:** Se debe realizar varias proformas, para evitar pagar costos excesivos, buscando la mejor alternativa a un precio justo. Ya que los precios varían según la marca, el país de donde proviene, etc.
- **Garantías:** La máquina por lo general debe tener un año de garantía.
- **Forma de Pago:** Hay empresas que dan crédito directo o por medio de una institución bancaria, esta decisión la toma el gerente de acuerdo al interés más conveniente.
- **Capacidad de producción de la maquina:** Para la compra de una máquina, se deben determinar ciertos parámetros para asegurarse de que la misma cumpla con las exigencias del proceso productivo, como son, capacidad y tiempos de producción.

d. Adquisiciones:

Materia Prima de calidad



La función de adquisición es muy importante en el proceso productivo, por lo general es realizada por un solo departamento, que sería el departamento contable, pero el orden de pedido de la materia prima y demás materiales, debe ser solicitado por el departamento de producción: esta actividad debe ser realizada correctamente, ya que pueden presentarse dos problemas si no se ejecuta eficientemente:

- Faltantes de materiales en el proceso de producción: Lo que ocasionaría retrasos en el proceso o hasta detener la producción, dando como resultados desperdicio de recursos, tiempo y dar una mala imagen frente a los clientes por incumplimiento en la fecha de entrega de los muebles.
- Sobrantes innecesarios de materiales: El adquirir más materiales, ocasionando sobrantes de los mismos representa también costos innecesarios, en almacenamiento, pagos adelantados innecesarios de los materiales hacia los proveedores, etc.

El utilizar métodos de adquisición eficientes y asegurarse de la calidad y requerimientos de los materiales necesarios agilizará el proceso y evitará retrasos o detener la producción.

Mejorará la entrega de los materiales al departamento de producción, facilitará la inspección de los productos semi terminados, asegurando la entrega de los productos finales al cliente, evitando quejas, reclamos e insatisfacción del cliente.

La coordinación oportuna de las actividades en el proceso adquisitivo, permitirá llegar a obtener una ventaja competitiva, a través de la reducción de costos de producción, en inspección en la calidad del producto terminado.

El departamento de producción realiza el orden de pedido y el departamento contable debe realizar la compra a los proveedores, tomando en cuenta los siguientes factores:

- Servicio: La atención que se brinde por parte de los proveedores, también cuenta, la atención personalizada al momento de solicitar los materiales, entregas a domicilio, cumplimiento en las fechas de entrega son factores que se deben tomar muy en cuenta.

- Precio: Se debe realizar cotizaciones a varios proveedores con el fin de obtener productos de buena calidad a costos considerables, establecer políticas de descuentos, ya sea por montos de compra o forma de pago.
- Transporte: Entrega de la materia prima requerida por parte del proveedor.
- Calidad: Es muy importante que los materiales cumplan con especificaciones muy rigurosas de calidad.
- Garantías: Al adquirir los materiales es muy importante, saber cuáles son sus garantías, ya sea por desperfectos de fábrica o por la durabilidad de los mismos, por lo general los proveedores dan una garantía de un año calendario, garantía que es transmitida a los clientes.
- Formas de pago: Ya sea a crédito o al contado.
- Responsabilidad ambiental: El adquirir materiales que provengan de empresas que respeten el medio ambiente, también es muy importante, se sabe que el principal material para la fabricación de los muebles, son los tableros aglomerados, estos deben provenir de empresas que cuente con bosques propios de madera renovable, que no afecte al medio ambiente, es muy importante trabajar bajo el lema de eco-eficiencia, que es trabajar buscando el beneficio económica pero respetando y cuidado los recursos naturales.

4.4.2. Agentes

Los integrantes de la cadena, tanto pymes, como los proveedores y los clientes deben estar enfocados a trabajar bajo el lema de eco-eficiencia, procurando utilizar y producir productos que cuiden y respeten el medio ambiente.

a. Proveedores

- Acuerdos u alianzas con proveedores: se deben analizar nuevas formas de alianzas y cooperación que pueden elevar la competitividad y aumentar el valor agregado; según el modelo de cadena de valor se deben establecer nexos verticales en donde interfieren en la cadena los proveedores, de acuerdo al poder de negociación a través de políticas de compra, ya que las compras inciden profundamente en el costo. Para mejorar el poder de negociación se deberán realizar las siguientes acciones:

- Seleccionar a proveedores que compitan entre sí y dividir las compras entre ellos, se debe tener un proveedor como primera opción de compra, y tener dos proveedores más como alternativas en caso del que el proveedor principal no tenga los materiales requeridos. Existen los siguientes proveedores a quienes más compran las pymes.
 1. Novopan del Ecuador
 2. Aglomerados Cotopaxi
- Solicitar propuestas a otros proveedores, buscando acumular conocimientos tecnológicos, sondear precios y obtener mayores descuentos por montos de compras anuales con entregas parciales, en vez de compras pequeñas.
- De acuerdo a los montos de compra, establecer la forma de pago de contados o 30 y 60 días de crédito, que por lo normal acceden los proveedores. Para estos créditos directos los proveedores solicitan los siguientes documentos:
 1. Letra de cambio
 2. Copia de cedula y de votación
 3. Certificado bancario
 4. Certificados comerciales
 5. Solicitud de datos
- Servicios de transporte por parte del proveedor a las respectivas fábricas o talleres.
- Calidad por medio de una garantía mínimo de un año calendario por desperfectos de fábrica de los materiales, garantía que será transmitida a los clientes.
- Cumplimiento: en las entregas de los materiales solicitados para evitar parar la producción por faltantes.
- Tecnología de punta en la adquisición de maquinaria y equipos necesarios para el proceso productivo.
- Responsabilidad ambiental: los proveedores deben cumplir con las exigencias legales y certificaciones nacionales e internacionales que acrediten que trabajan con responsabilidad ambiental.

b. Productores PYMES

Las pymes deben estar conscientes y dispuestas de trabajar en conjunto, colaborando coordinando, y optimizando procesos y actividades por el bien común, y el beneficio de todos los integrantes de la cadena, respetando las normas ambientales, utilizando

materiales que provengan de empresas que cuiden y respeten el medio ambiente, que cumplan parámetros y exigencias ya sean nacionales e internacionales que acrediten que ofrecen productos de calidad y que no afecten el planeta.

Las pymes también deben cumplir con los requisitos ambientales impuestos por el ministerio del ambiente, con el fin de reducir los desperdicios y residuos contaminantes.

Se debe trabajar bajo el lema de eco eficiencia, buscando el crecimiento económico de las pymes cuidando el medio ambiente, pensando en el presente y en el futuro del sector.

c. Los Clientes

No existe mejor carta de presentación que la recomendación de un cliente satisfecho, los productos y servicios que se entreguen son primordiales para mantener la fidelidad de los clientes, se debe tomar en cuenta que el cliente siempre tiene la razón y siempre hay que asesorarle de tal manera que se sienta a gusto con la elección y compra de los muebles.

4.4.3. Mecanismo de integración

Las pymes deben cooperar entre si buscando un objetivo en común, que es crecer y darse a conocer por medio de ofrecer productos diferenciados, la red empresarial a través de la cadena de valor permite establecer nexos de la cadena de valor, es decir entre pymes y nexos verticales que permite establecer relación entre los proveedores y clientes, esto permite trabajar en conjunto con los proveedores y clientes en donde todos se sientan beneficiados y satisfechos de trabajar juntos.

Debe ser una colaboración estratégica de las pymes y demás empresas relacionadas con el sector productivo maderero, con el único propósito de cumplir metas específicas del mercado a largo plazo, lograr beneficios mutuos, generando productos terminados con valor agregado que el cliente se sienta satisfecho de pagar, y llegar a ser empresas competitivas logrando alcanzar el éxito esperado.

Las cadenas de valor permiten a las pymes el poder tomar las decisiones, en conjunto con otras pymes, compartiendo información, procesos, maquinaria, equipos, metas, objetivos, con el fin de reducir riesgos e incrementar los beneficios. Deben realizar un

trabajo por medio de la planificación coordinación y cooperación mutua minimizando los costos y maximizando las ganancias y la competitividad de la cadena.

La vinculación de las pymes por medio de la cadena representa una estrategia a favor de las mismas , la articulación en conjunto de los agentes que intervienen en la cadena, permitirán que las pymes y las demás empresas asociadas, crezcan también, cumpliendo objetivos y metas comunes que son inalcanzables de manera individual, a través de la cooperación, la comunicación y coordinación, alcanzar la competitividad y tener productos finales diferenciados es lo que se busca, mejorando la cadena de valor de las pymes para que puedan cumplir con las exigencias y requerimientos de la demanda de productos terminados en el mercado.

Lo que se obtendrá a través de la vinculación entre pymes y demás agentes involucrados son:

1. Coordinación de las actividades
2. Optimizar y Reducir costos
3. Asegurar las relaciones comerciales con proveedores, pymes y clientes
4. Acceso a nuevas tecnologías de producción, información y comunicación
5. Innovación productiva
6. Posicionamiento competitivo
7. Productos con valor agregado

Se deben establecer relaciones en dos direcciones:

- Nexos de la cadena de valor: (aquellos que se establecen entre actores de un mismo eslabón de la cadena) asociación entre las pymes dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI.
- Nexos verticales: (aquellos que se establecen entre actores a lo largo de las distintas fases del proceso productivo, comercial y económico) alianzas entre proveedores y clientes.

Actividades que se deben realizar bajo el enfoque de integración horizontal y vertical

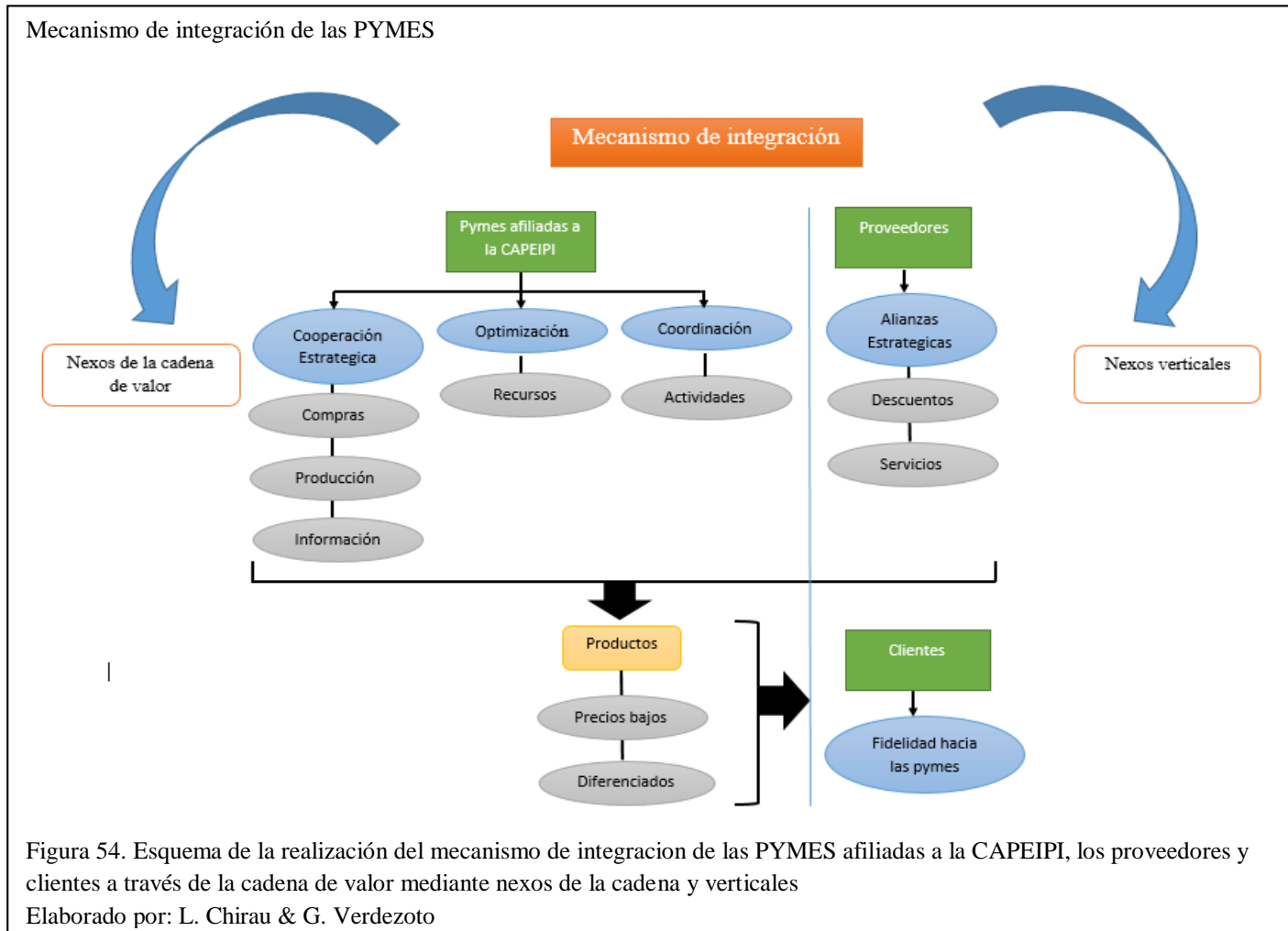
Nexos de la cadena de valor

- Las pymes que se integran para cooperar y transmitir información para mejorar su cadena de valor en beneficio común.
- Capacidad de producción: para poder cumplir con mercados más grandes, de esta manera si una pyme no alcanza a cumplir con la entrega de un proyecto, otra pyme lo hará, logrando cumplir con las entregas a tiempo, satisfaciendo las necesidades del cliente.
- Poder de negociación: realizar acuerdos por compras en común, de materia prima o prestaciones de servicios, con el fin de obtener mayores descuentos y facilidades de pago.
- Experiencia y conocimientos: información, colaboración y cooperación mutua buscando evitar errores y riesgos que otras pymes han realizado.
- Desarrollo de tecnología: adquirir maquinaria de mejor tecnología, mejor servicio en mantenimiento y repuestos.
- Acuerdos de precios: según el mercado, ofrecer productos finales con valor agregado a precios accesibles y justos.

Nexos Verticales

- Las empresas que se integran son proveedores y clientes.
- Convenios concretados en mejora del sector en común.
- Alianzas estratégicas con proveedores y clientes.
- Fijación de descuentos, precios y formas de pago.

Lo que se busca es crear una vinculación entre las PYMES y los proveedores con el fin de establecer alianzas estratégicas buscando en crecimiento y beneficios en conjunto, en donde todos los involucrados se sientan satisfechos; entre PYMES y clientes buscando la fidelidad de los mismos por medio del cumplimiento, buen servicio y productos finales con valor agregado a precios accesibles y justos.



CAPITULO 5

IMPACTO AMBIENTAL

5.1. Materia prima

La madera constituye la materia prima principal para la fabricación de muebles para acabados de construcción, es por esta razón que el manejo sustentable de los bosques es indispensable, con la finalidad de que este tipo de empresas tenga el abastecimiento de la materia prima requerido a largo plazo.

El bosque nativo en el Ecuador está estimado en 9.146.891 hectáreas de cobertura que equivale al 35.7% del territorio nacional, de los cuales el 80% se encuentra en la Amazonía, 13% en la Costa y 7% en la Sierra. Además el 17% del territorio nacional es área protegida y esta parte no es susceptible de ser aprovechada, sino de ser cuidada. (LA HORA, 2013, pág. 5)

El recurso forestal Ecuatoriano, por su diversidad es considerado como uno de los más ricos del mundo, ya que en Esmeraldas existe unas 600 especies de madera. Sin embargo la explotación ha terminado con varias especies como: guayacán, caoba, bálsamo, etc, además se estima que se debe esperar un tiempo aproximado de 120 años para que se regenere el bosque talado.

Juan Carlos Palacios, director de Ecuador Forestal, señala que aún persiste el tráfico ilegal de madera. De los 3 millones, 900 mil metros cúbicos son de producción y comercio legal, el 20% es ilegal, y cree que seguirá disminuyendo debido a que ahora se tiene mayor control forestal. (LA HORA, 2013, pág. 5)

El actual gobierno estableció el Plan Nacional de Desarrollo que plantea la reducción de la tasa de deforestación en un 50%, mediante la creación del programa socio bosque cuyo objetivo principal es la conservación de bosques y páramos nativos en todo el país. Este programa consiste en la entrega de incentivos económicos y de capacitación a campesinos y comunidades indígenas para realizar un manejo sustentable que

permita conservar, proteger sus bosques, páramos u otra vegetación nativa. Por estas acciones positivas, en el manejo forestal se ha registrado un crecimiento importante del sector porque ahora se lo hace de manera sustentable, con el fin de mantener y proteger los bosques a través de la forestación y reforestación, así como respetando las áreas protegidas.

Para mantener un abastecimiento de materia prima de buena calidad y a largo plazo las empresas han tomado la estrategia de crear sus propias plantaciones. Las plantaciones se presentan como una solución económica viable para mantener los niveles actuales de abastecimiento y reducir la presión sobre el bosque natural.

5.2. Gestión ambiental en las empresas

La gestión ambiental es el conjunto de estrategias que son necesarias para erradicar las actividades que causa la contaminación ambiental. Las empresas deben priorizar y comprometerse con la sociedad para diseñar y aplicar efectivamente buenas prácticas de manufactura y sistemas de gestión ambiental, con un enfoque de mejoramiento de la calidad y productividad.

Las empresas ecuatorianas deben ser responsables con el medio ambiente, aplicando mecanismos para la protección ambiental mediante técnicas como:

- Adquisición de maquinaria e instalaciones adecuadas para reducir las emisiones de contaminación y la generación de desechos
- Adaptar estrategias para reducir el consumo de energía, ruidos y vibraciones, etc.

Según datos estadísticos del INEC, en el Ecuador el 80% de las empresas no registran tener algún gasto o inversión en protección ambiental y no cuentan con un estudio de impacto ambiental. El 33,7% de las empresas realizan inversiones en protección ambiental en la adquisición de equipos e instalaciones para reducir las emisiones de contaminación, el 19,5% en consumo de energía y el 18,5% para el ahorro de agua. Con menor porcentaje de inversión empresarial, encontramos los equipos e instalaciones para reducir la generación de desechos con 9,3% y para reducir los ruidos y vibraciones con apenas el 1,4%. (INEC, 2014)

En las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la fabricación de muebles para acabados de construcción, uno de los impactos ambientales asociado a la materia prima es no aprovechar la madera al 100%, generando residuos en gran cantidad como: el aserrín, virutas, los recortes de madera, etc. Además existen problemas ambientales específicos según las actividades desarrolladas, en cada fase de fabricación como:

- Pedazos de madera, tableros, viruta, aserrín, etc.
- Envases vacíos que hayan contenido alguna sustancia como pegamento, tñer u otros.
- Emisión de partículas producido por la actividad de carpintería y lijado.
- Emisiones de disolventes orgánicos y de compuestos orgánicos volátiles.
- Emisión de gases al incinerar los residuos de madera.
- Generación de residuos comunes no peligrosos como residuos de madera, polvo, aserrín, etc.



















5.3. Matriz de valoración de impacto





Al determinar los aspectos que causan el impacto ambiental, se debe desarrollar la matriz de valoración, para las diferentes etapas que interviene en la fabricación de los muebles para acabados de construcción, con el fin de determinar cuál es la fase que afecta considerablemente al medio ambiente.

En la fabricación de muebles interviene tres fases principales que son:

- Diseño y corte: En esta fase se diseña los modelos de muebles que el cliente requiere y se comienza a realizar el corte de las planchas de madera de acuerdo a los diseños.
- Fabricación, pre montaje y lacado: En esta etapa se fabrica los muebles y se realiza el pre montaje y posteriormente el lacado del producto si así lo requiere.
- Producto semi terminado e instalación en las obras: Cuando el producto está semi terminado se encuentra listo para ser trasladado a las obras en donde se realiza la instalación de los mismos. En esta fase los muebles deben adecuarse al lugar donde se desea instalar por esta razón se debe realizar pequeñas modificaciones de acuerdo a lo que se requiere.

Tabla 18. Matriz de identificación y evaluación de impactos ambientales

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES PARA PYMES QUE SE DEDICA A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES PARA ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN		FASE I	FASE 2	FASE FINAL
COMPONENTE AMBIENTAL		Diseño y corte	Fabricación, pre montaje y lacado	Producto semi terminado e instalación en las obras
Abiótico	Generación de residuos sólidos como: envases de thíñer, pegamentos, laca, etc.			
	Generación de ruido			
	Emisiones de gases por incinerar residuos de aserrín, viruta, etc.			
	Emisión de partículas como aserrín, viruta, etc.			
Social	Generación de empleo			
	Afectación negativa en la salud de los empleados			

	Alto impacto positivo
	Alto impacto negativo
	Medio impacto negativo
	Bajo impacto negativo

Nota: Identificación y análisis de la matriz de evaluación de impacto ambiental, para pymes que se dedica a la fabricación de muebles para acabados de construcción.

Elaborado por L. Chirau & G. Verdezoto

Como se puede observar en la tabla 18, la actividad de la fase 2 es la que genera la mayor cantidad de efectos negativos tanto al medio ambiente como a las personas que labora dentro de la empresa. Además se debe considerar los efectos negativos que genera la fase 1 ya que no existe una diferencia significativa entre la fase 1 y 2.

Estos efectos se produce porque tanto en el área de corte como en el de

producción se desarrolla una gran parte del proceso productivo es por esta razón que afecta de forma significativa al componente abiótico ya que produce emisiones de partículas, ruido, gases y diferentes tipos de residuos sólidos como el thiñer, pegamento, etc.

Por lo tanto, en las fases que afectan considerablemente al medio ambiente, las empresas deben centrar sus esfuerzos para minimizar el impacto ambiental negativo causado por su actividad productiva.

5.4. Propuestas de mejora

Para erradicar los factores que afecta al medio ambiente es necesario concienciar a los propietarios y trabajadores sobre la importancia de utilizar la materia prima en su totalidad y si la empresa posee la capacidad económica, debe implementar las condiciones tecnológicas de trabajo que sea necesario, con el fin de optimizar el rendimiento de las materias primas, reducir los consumos energéticos, el polvo, los ruidos, etc. y producir mayor eficiencia en la recolección de residuos al generarse en menor cantidad.

- Utilizar la madera proveniente de una gestión forestal sostenible: Para ayudar a erradicar la tala ilegal de árboles es adquirir la materia prima a empresas que hayan obtenido la madera cumpliendo todos los reglamentos que exige la ley. En cuanto el valor medioambiental, la utilización de la madera procedente de una gestión forestal facilita que los propietarios y gestores forestales compartan la necesidad de practicar una gestión sostenible de los bosques contribuyendo no solo al cumplimiento de la ley forestal sino al consecuente mantenimiento y conservación de los recursos naturales.
- Utilizar pegamentos con baja toxicidad: Los pegamentos utilizados en este tipo de industrias son altamente tóxicos, y representa un riesgo para la salud humana como para el medio ambiente. Por esta razón se debe utilizar pegamentos que son a base de agua ya que no emiten compuestos orgánicos volátiles además no son peligrosos. En el mercado ecuatoriano existe diversidad de productos y por esta razón se debe elegir pegamentos que contenga la cantidad más baja en productos tóxicos.

- Control de la humedad de la madera: Lo ideal es mantener la humedad de la madera dentro de un rango determinado, según el tipo de madera utilizada para la fabricación de muebles. Para cumplir con este objetivo es necesario adecuar las instalaciones donde se almacena la madera de tal forma que ésta se encuentre en un ambiente seco y no demasiado caluroso. Además, mantener el nivel correcto de humedad de la madera optimiza su rendimiento, minimiza las pérdidas y por lo tanto mejora de forma general el rendimiento de esta materia prima.
- Control del consumo energético: La propuesta consiste en el análisis y la planificación del consumo eléctrico de la empresa a través de diversas medidas: instalación de sistemas de iluminación de bajo consumo, desconexión de la maquinaria que no esté en uso, etc. Con esta propuesta existe una mejora asociada a la reducción en el consumo de energía, lo que constituye un aspecto muy positivo desde el punto de vista medioambiental, contribuyendo así a minimizar el uso de recursos naturales.

Además otra alternativa es utilizar combustibles de alta eficiencia energética en equipos o maquinaria y aproveche al máximo la luz natural durante el desarrollo del trabajo. La iluminación debe acoplarse a las necesidades del puesto de trabajo, tanto en intensidad como en calidad, ya que es un elemento de eficiencia energética.

- Reciclaje de residuos y recuperación de madera: En todas las empresas que quieran mejorar su situación medioambiental, se deben recuperar tanto los residuos de madera como cualquier otro tipo de elementos que sean susceptibles de ser utilizados como insumos de éstos u otros procesos productivos. Los residuos que se genera en una fábrica de muebles y que pueden recuperarse, se encuentran los siguientes: astillas, aserrín, recortes, virutas y restos de tableros. Desde el punto de vista medioambiental, la recuperación de residuos de madera contribuye a alargar el ciclo de vida de la misma, reduciendo el consumo de materia prima y como consecuencia el volumen de residuo generado.

El manejo adecuado del proceso de producción de los muebles para acabados de construcción incrementa el rendimiento ecológico, reduciendo la producción de residuos inertes y reintegrando al proceso industrial los residuos de madera que se generen en cualquier punto del ciclo; para lo cual es necesario alargar la duración

del ciclo de vida de la madera reutilizando en otras áreas e identificar cualquier fuente de residuos que no esté siendo utilizada, el objetivo de la propuesta es generar mecanismos que permitan que las pymes del sector de la madera puedan incrementar la eficiencia de su utilización de la madera y disminuir su impacto ecológico global.

Entre las estrategia que se debe implementar es adecuar un lugar específico donde se clasifiquen y organicen los restos de madera, según su tamaño, para buscar su aprovechamiento en la fabricación de piezas útiles en nuevos muebles; de esta forma se mejora el control sobre los productos en proceso.

5.5. Presupuesto para la estrategia propuesta

Al plantear los objetivos que se desea lograr se debe determinar la inversión que se necesita para cumplir con las diferentes estrategias propuestas, por lo tanto el presupuesto para las pequeñas y medianas empresas que se dedica a la fabricación de muebles para acabados de construcción, es el resultado del plan de marketing.

Mediante el presupuesto se trata de cuantificar las acciones del plan de marketing a desarrollar, dividiéndolas según el concepto de cada gasto como: publicidad, capacitación, distribución, etc. Es indispensable desarrollar un presupuesto porque ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

En la tabla 19 se puede observar la inversión que se requiere para implementar las estrategias necesarias en una PYMES que fábrica muebles para acabados de construcción.

Tabla 19. Presupuesto para implementar las estrategias.

DETALLE DE INVERSIÓN EN EL PLAN DE MARKETING			
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO		PORCENTAJE DE INCIDENCIA
		SUBTOTAL	
PROMOCIÓN		\$ 700,00	2%
Servicio posventa	\$ 50,00		
Creación del sitio web	\$ 400,00		
Material publicitario impreso (hojas volantes y folletos 1000 unidades)	\$ 250,00		
DISTRIBUCIÓN		\$ 25.250,00	97%
Diseñar un programa en software para control de inventarios	\$ 250,00		
Adquirir un vehículo propio para transporte	\$ 25.000,00		
ATENCIÓN AL CLIENTE		\$ 150,00	1%
Capacitación en técnica en ventas y atención al cliente	\$ 150,00		
TOTAL DE PRESUPUESTO PARA LAS ESTRATEGIAS		\$ 26.000,00	100%

Nota: Detalle de presupuesto para implementar las estrategias planteadas.

Elaborado por L. Chirau & G. Verdezoto.

Al analizar la tabla 19 se puede observar que la estrategia de distribución es la que tiene mayor incidencia en gastos con el 97%, esto se da porque la empresa desea ofrecer un servicio de transporte oportuno y adecuado para el traslado de los muebles hacia las obras para lo cual es indispensable disponer de un vehículo que sea activo fijo para la empresa.

El total de presupuesto que se requiere para implementar las estrategias propuestas es de \$26,000 aproximadamente. La frecuencia con la que se debe modificar las estrategias depende de la necesidad de la empresa ya que puede ser mensual, trimestral, semestral o anual.

CONCLUSIONES

- La actividad de las PYMES es de gran relevancia en la economía ecuatoriana, es así como dentro del país existen más de 16 mil de estas organizaciones, donde un gran porcentaje corresponde a la industria maderera, que está conformada por aserraderos, talleres y pequeñas fábricas de muebles. Además Quito, Guayaquil y Cuenca son provincias donde existe la mayor cantidad de empresas que se dedica a fabricar muebles, pero la competitividad comercial de estas empresas es limitada debido a diferentes factores como: falta de conocimiento en el ámbito empresarial, insuficiente maquinaria y tecnología y deficiencia en los procesos productivos y administrativos.
- El recurso forestal ecuatoriano es considerado como uno de los más ricos del mundo, pero Ecuador también sobresale por ser uno de los países donde el ecosistema está en peligro de extinción debido a la tala indiscriminada de los bosques, es por esta razón que el gobierno actual ha establecido el plan nacional de desarrollo que orienta sus esfuerzos a la preservación, protección y manejo sustentable de sus recursos naturales con enfoque social, ambiental y económico. En el Ecuador el 80% de las empresas no registra tener algún gasto o inversión en protección ambiental y para las pymes que se dedica a la fabricación de muebles uno de los impactos ambientales considerables asociados a la materia prima, es no aprovechar la madera al 100% generando residuos en gran cantidad.
- Mediante el modelo de cadena de valor en el cual se identifican las actividades primarias y de apoyo, las mismas que permiten alcanzar la ventaja competitiva mediante los nexos que pueden existir entre ellas y los agentes que intervienen en la cadena con el fin de obtener vinculaciones que permitan mejorar en conjunto las cadenas de valor de cada pyme y empresas involucradas en el sector productivo maderero, cada actividad de valor y los eslabones analizados tienen características particulares que permiten tener un rol y una función en la cadena de valor que tendrán que ser compartidas

permitiéndoles crecer en conjunto como entidades individuales pero a la vez asociadas; obtener productos con valor agregado alcanzando la ventaja competitiva que las diferencie de las demás empresas del mercado dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción, esto se obtendrá mediante la coordinación eficiente de las actividades y la optimización al máximo de todos los recursos y procesos en la cadena de valor, las pymes deberán ser reconocidas no solo por sus productos de calidad y a precios competitivos, sino también por obtener una buena imagen al respetar y cuidar el medio ambiente trabajando con responsabilidad ambiental y de esta manera alcanzar el éxito y las ganancias esperadas siendo conocidas a nivel local y en el futuro poder alcanzar nuevos mercados.

- El modelo de cadena de valor permite la vinculación entre las pymes como unidades de negocio y con los actores que intervienen en la cadena que son los proveedores y clientes, buscando la eficiencia colectiva mediante la coordinación de las actividades de valor conjuntas buscando beneficios en común para todos los integrantes del sector productivo maderero, las actividades de valor identificadas permiten asociar actividades entre los agentes que intervienen en la cadena y obtener ciertos procesos y actividades que no son utilizados actualmente obteniendo marcar la diferencia frente a otras empresas, actividades como la investigación y desarrollo, marketing y ventas, compras, infraestructura, planeación productiva, organización, planificación, vinculación, etc. que en la actualidad son actividades que llevan a las empresas a alcanzar al éxito mediante procesos eficientes en donde se toma en cuenta desde la materia prima, procesamiento, transporte y entrega al cliente el mismo que debe estar satisfecho con el producto final entregado ya que el cliente es quien determina si el producto final recibido tiene valor y es diferenciado de los demás y por ende se encuentre dispuesto a adquirir el producto por el precio ofrecido.

RECOMENDACIONES

- La madera es la materia prima principal para la elaboración de los muebles, es por esto que las PYMES deben reemplazar a la madera sólida por otras opciones como son los tableros aglomerados ya que son menos costosos y se obtiene productos con calidad garantizada, porque son producidos por empresas nacionales reconocidas a nivel mundial.
- Se debe adquirir madera que sea proveniente de un proceso adecuado de tala de árboles y de explotaciones acreditadas como sostenibles; así se tendrá la garantía de que su extracción ha respetado su equilibrio ecológico del área de explotación, también puede emplear materiales realizados a partir de productos reciclados, como tableros y planchas fabricados a partir de conglomerados de madera. Además las pymes debe concienciar e implementar un proceso de gestión ambiental calificado para manejar adecuadamente los desechos peligrosos y reducir el impacto ambiental que se genera en el proceso de producción.
- Las PYMES deberán trabajar mediante nexos de la cadena de valor entre las mismas y mismas pymes y mantener nexos verticales con los agentes que intervienen en la cadena de valor como son los proveedores y clientes, todos trabajando en conjunto compartiendo experiencias, conocimientos, actividades, buscando alcanzar una misma meta que es crecer en todo los ámbitos como productivo, económico, técnico, organizacional, etc. mediante la cooperación, coordinación, negociación, asociación, e intercambios entre los actores de la cadena para que la creación de valor en los productos finales sea posible, buscando la ventaja en costos y diferenciación frente a la competencia.
- Se debe considerar que la imagen de la empresa frente a los consumidores es muy importante el trabajar con responsabilidad ambiental es un requisito indispensable para esta industria, el cuidar de los recursos naturales de nuestro país representaría

asegurar el futuro de la industria, ya que la materia prima proviene directamente de los bosques, el adquirir y utilizar materiales que provengan de empresas que respeten las normas establecidas por el gobierno actual es necesario al igual que las pymes deben respetar las normas de recolección y reciclaje de desperdicios para evitar el daño de nuestro planeta, esto, no solo dará una buena imagen de la pyme sino que es vital crear conciencia y respeto ambiental para no seguir contaminado el planeta en que vivimos.

Anexo 1 Modelos de encuestas para PYMES

Objetivo: La información solicitada tiene la finalidad de investigar el proceso de producción de las PYMES, dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI, con el fin de identificar sus problemas y desarrollar un modelo de cadena de valor para el sector productivo maderero como mecanismo de integración.

Empresa:.....

Indicación: Señale con una X la opción elegida.

1. ¿Indique los productos que fabrica la empresa (Producto Final)?

Muebles de Cocina, Closets y Baños Muebles de Oficina
Las dos anteriores

2. ¿Qué cantidad de casas / departamentos u oficinas tiene la capacidad de amoblar al mes?

Departamentos/Casas: 1 inmueble 2 inmuebles 3 inmuebles 4 inmuebles en adelante

Oficinas: 1 inmueble 2 inmuebles 3 inmuebles 4 inmuebles en adelante

3. ¿Cuál es la materia prima que utiliza para fabricar sus productos?

Madera solida Melaminicos MDF

4. ¿Los proveedores de los productos madereros son nacionales o importados?

Nacionales Importados

5. ¿Indique su proveedor de preferencia?

EMPRESA/CARACTERÍSTICA	Precio	Crédito	Servicio	Calidad
MASISA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOVOPAN DEL ECUADOR S.A.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGLOMERADOS COTOPAXI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Qué tipo de maquinaria posee la empresa?

Laminadora	<input type="checkbox"/>	Sierra Escuadradora	<input type="checkbox"/>	Pos formadora	<input type="checkbox"/>
Tupi	<input type="checkbox"/>	Termo laminadora	<input type="checkbox"/>	Taladro múltiple	<input type="checkbox"/>
Bisagradora	<input type="checkbox"/>				

7. ¿Cuáles son los servicios adicionales que requiere su empresa?

Transporte	<input type="checkbox"/>	Laminado de tableros	<input type="checkbox"/>	Cortado de material	<input type="checkbox"/>
Termo laminadora	<input type="checkbox"/>	Pos formados	<input type="checkbox"/>	Bisagrado	<input type="checkbox"/>
Ruteado de tableros	<input type="checkbox"/>	Lacado	<input type="checkbox"/>		

8. ¿En caso de requerir algún servicio adicional cuál es su política de pago hacia sus proveedores?

Contado	<input type="checkbox"/>	Crédito	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------

9. ¿Si el pago es a crédito a cuantos días suele trabajar?

15 días	<input type="checkbox"/>	30 días	<input type="checkbox"/>
45 días	<input type="checkbox"/>	60 días	<input type="checkbox"/>

10. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de un grupo de pymes asociadas con el fin de tener un mejor desarrollo y crecimiento?

Sí

No

Gracias por su colaboración...

Anexo 2 Modelo de encuestas para constructoras con proyectos al norte de Quito

Objetivo: La información solicitada tiene la finalidad de identificar los requerimientos de las empresas constructoras con respecto a la adquisición de muebles para acabados de construcción y detectar el grado de satisfacción del servicio que ofrecen las empresas proveedoras contratadas por los mismos.

Empresa:.....

Indicación: Señale con una X la opción elegida.

1. ¿Indique los inmuebles que construye su empresa?

Departamentos / Casas Oficinas

2. ¿En qué tiempo requiere amoblar un departamento/casa o una oficina?

Departamentos/Casas: 1 semana 2 semanas 3 semanas 4 semanas

Oficinas: 1 semana 2 semanas 3 semanas 4 semanas

3. ¿Cuáles son los factores que prioriza al momento de adquirir muebles para acabados de construcción?

Precio Cumplimiento

Forma de pago Buen Servicio

Calidad

4. ¿Cuándo la empresa adquiere muebles para acabados de construcción en qué material los prefiere?

Madera solida Melaminicos MDF

5. ¿Su política de pago hacia sus proveedores es?

Contado Crédito

6. ¿Si su pago es a crédito a cuantos días suele trabajar?

15 días

30 días

45 días

60 días

Gracias por su colaboración...

Anexo 3 Tabulación de la encuesta realizada a las PYMES

Encuestados: PYMES dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción ubicadas al norte de Quito y afiliadas a la CAPEIPI

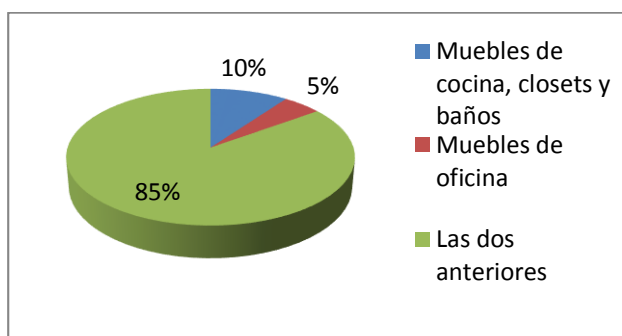
Objetivo: La información solicitada tiene la finalidad de investigar el proceso de producción de las PYMES, dedicadas a la fabricación de muebles para acabados de construcción afiliadas a la CAPEIPI, con el fin de identificar sus problemas y desarrollar un modelo de cadena de valor para el sector productivo maderero como mecanismo de integración.

Fecha: Quito, 01 de julio del 2014

Lugar: Norte de la ciudad de Quito

1. ¿Indique los productos que fabrica la empresa (Producto Final)?

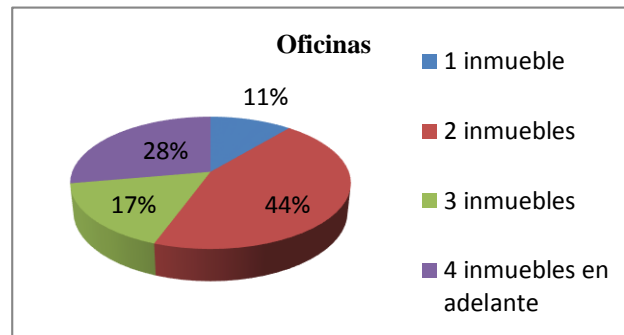
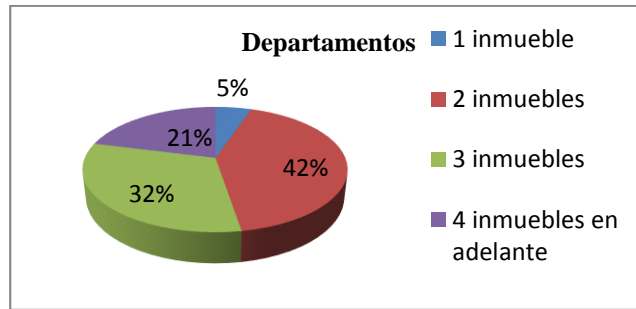
Muebles de Cocina, Closets y Baños Muebles de Oficina
Las dos anteriores



2. ¿Qué cantidad de casas / departamentos u oficinas tiene la capacidad de amoblar al mes?

Departamentos/Casas: 1 inmueble 2 inmuebles 3 inmuebles 4 inmuebles en adelante

Oficinas: 1 inmueble 2 inmuebles 3 inmuebles 4 inmuebles en adelante

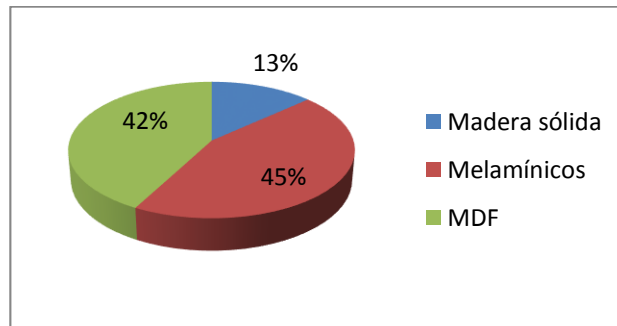


3. ¿Cuál es la materia prima que utiliza para fabricar sus productos?

Madera sólida

Melamínicos

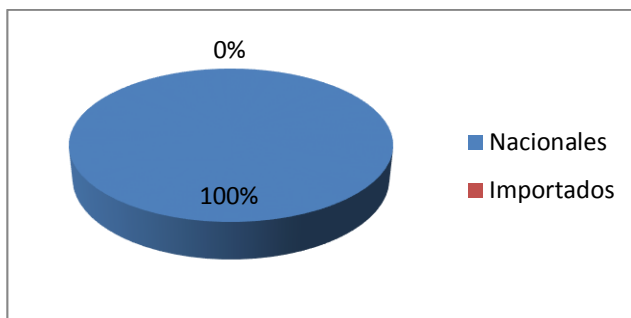
MDF



4. ¿Los proveedores de los productos madereros son nacionales o importados?

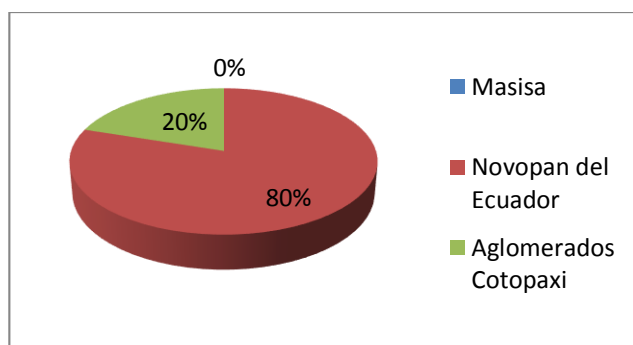
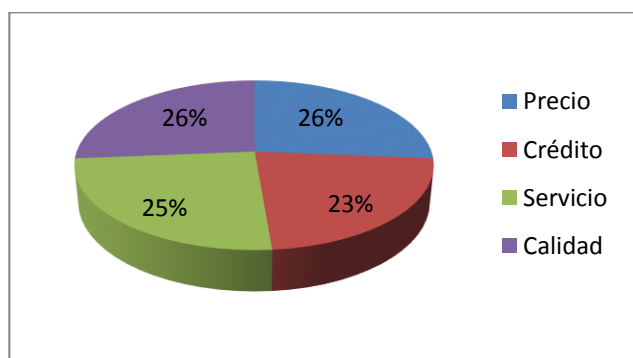
Nacionales

Importados



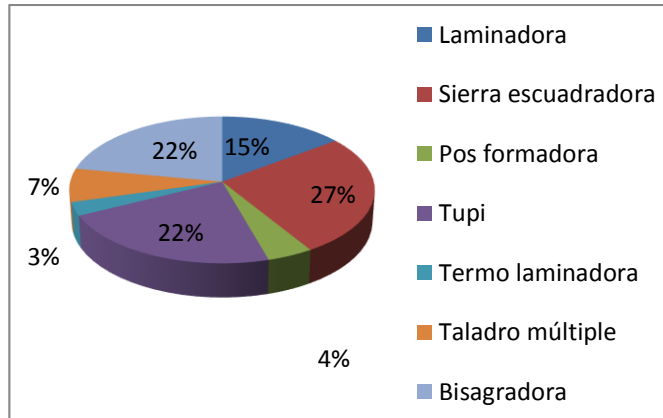
5. ¿Indique su proveedor de preferencia?

Empresa/característica	Precio	Crédito	Servicio	Calidad
MASISA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOVOPAN DEL ECUADOR S.A.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AGLOMERADOS COTOPAXI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



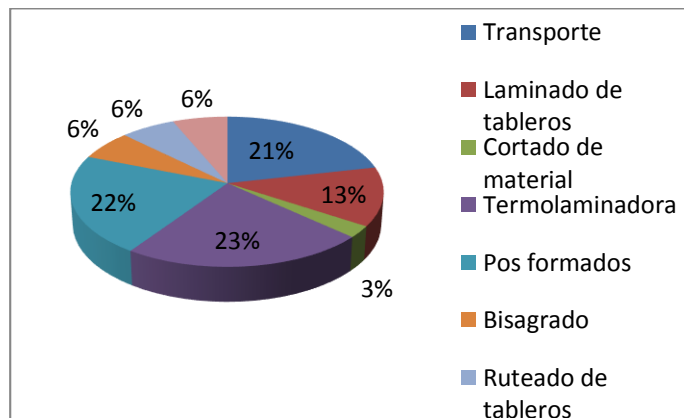
6. ¿Qué tipo de maquinaria posee la empresa?

- Laminadora Sierra Escuadradora Pos formadora
 Tupi Termo laminadora Taladro múltiple
 Bisagradora



7. ¿Cuáles son los servicios adicionales que requiere su empresa?

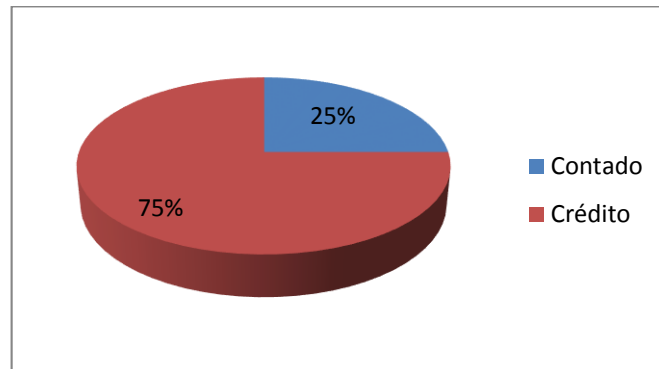
- Transporte Laminado de tableros Cortado de material
 Termo laminadora Pos formados Bisagrado
 Ruteado de tableros Lacado



8. ¿En caso de requerir algún servicio adicional cuál es su política de pago hacia sus proveedores?

Contado

Crédito



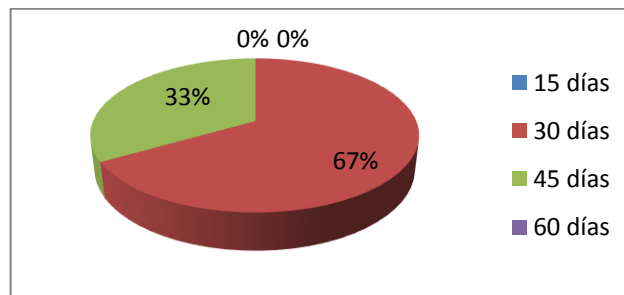
9. ¿Si el pago es a crédito a cuantos días suele trabajar?

15 días

30 días

46 ías

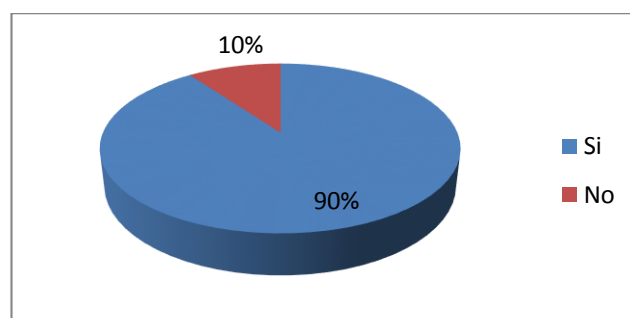
60 días



10. ¿Estaría usted dispuesto a formar parte de un grupo de PYMES asociadas con el fin de tener un mejor desarrollo y crecimiento?

Si

No



Anexo 4 Tabulación de la encuesta realizada a las Constructoras

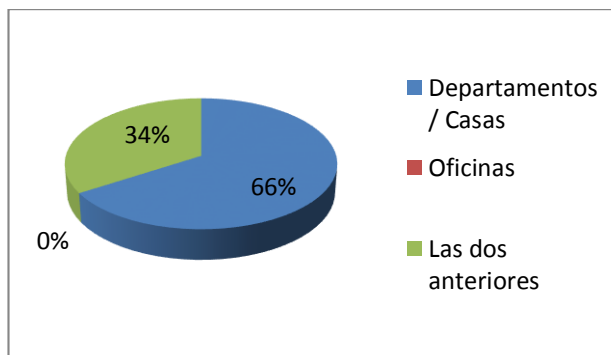
Objetivo: La información solicitada tiene la finalidad de identificar los requerimientos de las empresas constructoras con respecto a la adquisición de muebles para acabados de construcción y detectar el grado de satisfacción del servicio que ofrecen las empresas proveedoras contratadas por los mismos.

Fecha: Quito, 01 de julio del 2014

Lugar: Norte de la ciudad de Quito

1. ¿Indique los inmuebles que construye su empresa?

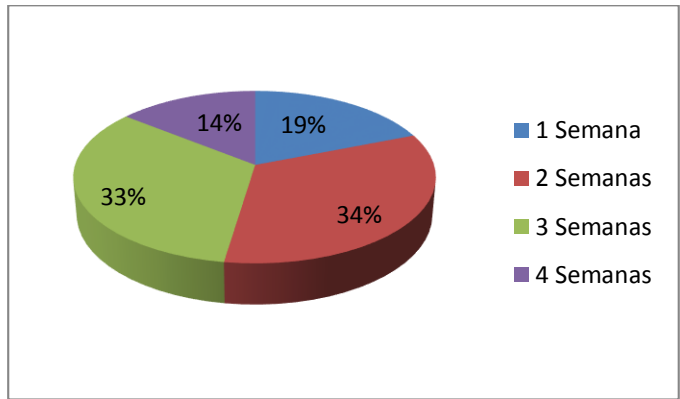
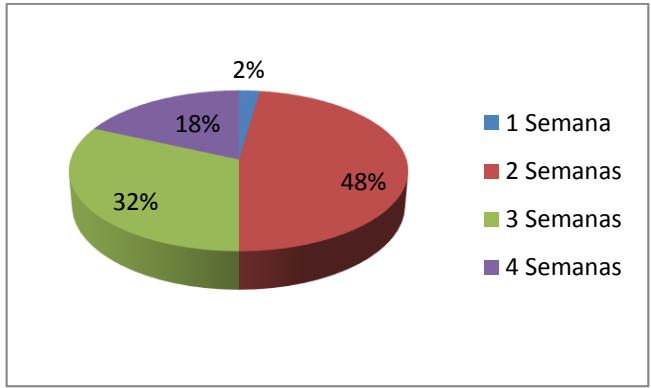
Departamentos / Casas Oficinas



2. ¿En qué tiempo requiere amoblar un departamento/casa o una oficina?

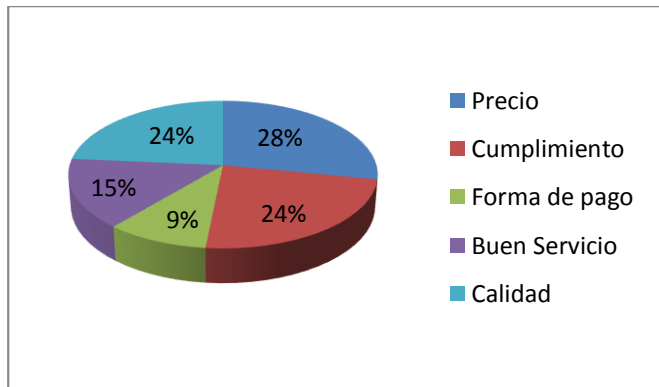
Departamentos/Casas: 1 semana 2 semanas 3 semanas 4 semanas

Oficinas: 1 semana 2 semanas 3 semanas 4 semanas



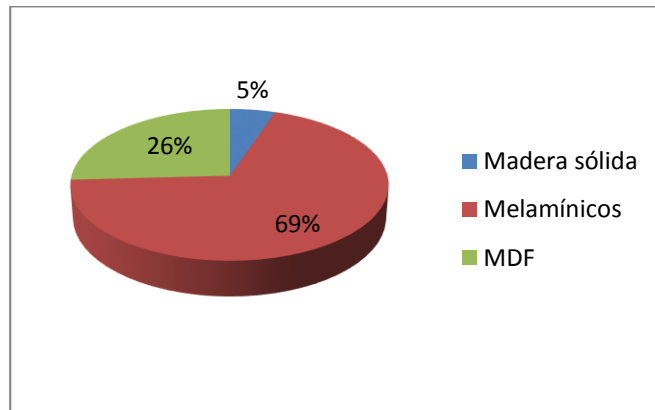
3. ¿Cuáles son los factores que prioriza al momento de adquirir muebles para acabados de construcción?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Precio | <input type="checkbox"/> | Cumplimiento | <input type="checkbox"/> |
| Forma de pago | <input type="checkbox"/> | Buen Servicio | <input type="checkbox"/> |
| Calidad | <input type="checkbox"/> | | |



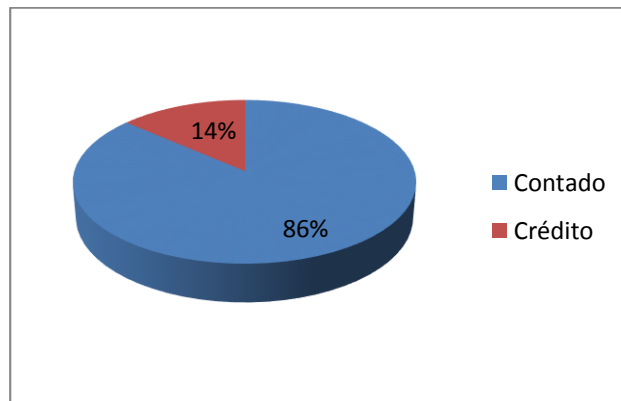
4. ¿Cuándo la empresa adquiere muebles para acabados de construcción en qué material los prefiere?

Madera sólida Melamínicos MDF



5. ¿Su política de pago hacia sus proveedores es?

Contado Crédito



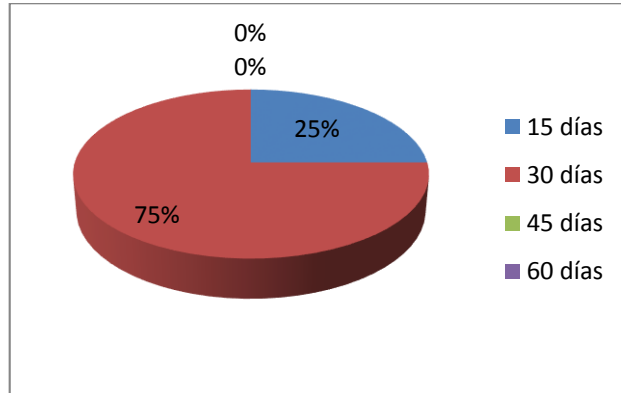
6. ¿Si su pago es a crédito a cuantos días suele trabajar?

15 días

30 días

45 días

60 días



LISTA DE REFERENCIAS

- Aiteco Consultores. (05 de 03 de 2012). *Aiteco Consultores*. Recuperado de <http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>
- Alvarez, C. E. (2011). *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. México: Limusa.
- Banco Central del Ecuador. (23 de Abril de 2014). *Banco Central*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/625-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Botto, M. (01 de 02 de 2013). *Alcances y límites en la Integración Productiva del Mercosur*. Recuperado de <http://rrii.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2013/02/Doc.-66.pdf>
- CAPEIPI. (2013). *Base de datos de PYMES sector productivo maderero*. Quito.
- CAPEIPI, CORPEI, EXPOECUADOR COMAFORS, AIMA & otros. (2012). *Planificación estratégica transformación y comercialización de madera en el Ecuador*. Quito: Ecuador Forestal.
- Centro de Investigación Clave. (01 de 06 de 2012). *Bienes Raíces Clave*. Recuperado de http://www.clave.com.ec/659-Reportaje_Especial_Feria_de_la_Vivienda_Mi_Casa_Clave!_2012.html
- Cesar, P., & Barragán, A. (16 de Marzo de 2012). *Slideshare*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/alfredobr/administracion-estrategica-12989275>
- Cevallos, T., & Garcia, M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitivid de la pequena y mediana empresa del sector confección. *Revista Venezolana de Economía Social*, 102.
- Churchill, G. (2010). *Investigación de Mercados*. México: International Thomson Editores.
- Cisneros, C. (21 de 03 de 2013). PYMES del sector maderero. (C. Laura, & G. Verdezoto, Entrevistadores)
- Consortio de consejos Provinciales del Ecuador. (2011). *Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura*. Recuperado de http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos%20de%20la%20Oficina/Enfoques_de_Asociatidad_Ecuador_%202011.PDF
- CORPEI, COMAFORS, AIMA, CAPEIPI, Agencia Ejecutora del Programa de Cooperación Económica Europea. (01 de Abril de 2012). *Planificación Estratégica Bosques nativos en el Ecuador*. Recuperado de http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_BN.pdf
- D'Alessio Ilpinza, F. (2008). *El proceso estratégico*. México: Pearson Educación .

- Ekos Negocio. (2013). PYMES: Contribución Clave en la Economía. *Ekos Negocios*, 35.
- El Comercio. (27 de 02 de 2012). *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/biess-dinamiza-mercado-inmobiliario.html>
- El Universo . (23 de 04 de 2014). *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/23/nota/2815506/sectores-construccion-petroleo-minas-dinamizaron-crecimiento>
- Flores. (27 de 02 de 2012). *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/biess-dinamiza-mercado-inmobiliario.html>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Educación Superior Latinoamérica.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica*. México: Alfaomega.
- García, E. (2010). *Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Hernández, J., & Gallardo, R. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega.
- Idalberto, C. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericano.
- INEC. (30 de 10 de 2014). *El 80% de las empresas en Ecuador no invierte en protección ambiental*. Recuperado de : http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=326%3Ael-80-de-las-empresas-en-ecuador-no-invierten-en-proteccion-ambiental&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
- LA HORA. (19 de 05 de 2013). Planeta. *El sector forestal busca reemplazar al petróleo*, pág. 5.
- Líderes. (28 de 04 de 2014). *Revista Líderes*. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-BCE-_informe-economia-ecuatoriana-industria-competitividad_0_1128487153.html
- Líderes. (24 de 02 de 2014). *Revista Líderes*. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/QUITO-DESTAPA-TODA-OFFERTA_0_652134800.html
- Luna Gonzales, A. C. (2010). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, M. L. (Noviembre de 2001). *Facultad de ciencias económicas y estadísticas*. Recuperado de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Informe de Coyuntura Industrial*. Quito: Subsecretaría comercio y servicios.
- Ministerio del Medio Ambiente. (01 de Febrero de 2006). *Ecuador Forestal*. Recuperado de <http://ecuadorforestal.org/informacion-s-f-e/ecuador-una-potencia-forestal/>
- Naresh, M. (2010). *Investigación de Mercados*. México: México D.F.
- Naveda, V. (01 de Septiembre de 2013). *Bienes raíces clave*. Recuperado de http://www.clave.com.ec/1062-Estimaciones_para_el_Mercado_Inmobiliario___Ecuador_Colombia_y_Per%C3%BA.html
- Respaldo Clave. (04 de 05 de 2014). *Mi casa clave feria de la vivienda*. Recuperado de <http://www.feriadelavivienda.com.ec/participantes-en-mi-casa-clave-2014/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Mexicana.
- Rojas Lopez, M., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones Bogota.
- Rosales, R. (30 de Septiembre de 1997). *Cambios estratégicos en las políticas industriales*. Recuperado de http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2005/11/T023600000022-7-La_asociatividad_como_estrategia.htm
- Ruiz, R. V. (2012). *La Gestión en la Producción*. Perú: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Salazar, M. (2007). *Planificación Estratégica Transformación y Comercialización de madera en Ecuador*. Quito: Global consult.
- Sampértegui, O. (31 de Diciembre de 2010). *Boletín legal empresarial*. Recuperado de <http://www.bloglegalecuador.com/php/comentarios.php?idart=51>
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para PYMES: Un enfoque para latinoamérica*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.
- Servicio de Rentas Internas. (21 de Junio de 2014). *SRI: PYMES*. Recuperado de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/search/?query=PYMES>
- Superintendencia de Compañías. (6 de Junio de 2014). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/resultado_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp
- Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocio. (2012). PYMES: Contribución Clave en la Economía. *Ekos Negocios*, 35.

Villegas, Z. P. (Diciembre de 2003). *Fundación Redes*. Bogotá: Nueva Empresa. Recuperado de La asociatividad empresarial estrategia para la competitividad:
<http://www.redes.org.ec/archivos/BIBLIOTECA/laasociatividadempresarial.pdf>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2011). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.