



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA EBANISTERÍA
LÓPEZ, UBICADA EN EL RECINTO COCHANCA Y.**

AUTOR:

EVELIN GABRIELA LÓPEZ VÁSQUEZ

Trabajo final presentado como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

Año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Srta. Evelin Gabriela López Vásquez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un Plan Estratégico para la Microempresa “Ebanistería López”, ubicada en el Recinto Cochancay, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorpora en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría.

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

La Troncal, Febrero de 2015

Evelin Gabriela López Vásquez



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Ing. Carlos Orellana

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado “Diseño de un Plan Estratégico para la Microempresa “Ebanistería López”, ubicada en el Recinto Cochancay, realizado por el Srta. Evelin Gabriela López Vásquez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que guarda una estrecha relación con la carrera y es un trabajo realizado con el carácter investigativo, con servicio práctico a la entidad en la cual fue realizada, procedo a aprobar el trabajo final.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan ala Srta. Evelin Gabriela López Vásquez entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de secretaria de la Sede.

La Troncal, Febrero de 2015

Ing. Carlos Orellana
TUTOR



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Evelin Gabriela López Vásquez

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo de Diseño de un Plan Estratégico para la Microempresa “Ebanistería López”, ubicada en el Recinto Cochancay, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Febrero de 2015

Evelin Gabriela López Vásquez

DEDICATORIA

A Dios, principalmente dedico este presente trabajo, por haberme dado la vida, fortaleza, razonamiento y sobre todo quien supo guiarme por el buen camino.

También a mis adorados Padres por darme siempre ese apoyo incondicional para superarme como una profesional, por sus consejos, su comprensión, sus enseñanzas en los valores morales que me han inculcado y sobre todo la unión familiar que siempre estuvieron a mi lado en las buenas y malas.

A mi hijo y a Fernando, quienes son mis esperanzas y mi motivo para seguir adelante, los amo mucho.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por el saber y por la oportunidad de vivir para alcanzar los sueños y por acompañarme todos los días.

A mis adorados padres por todo su amor que me han brindado y principalmente sus enseñanzas y valores morales que he aprendido gracias a ellos; los cuales han sido mi guía en el camino profesional e espiritual y también por el apoyo que me dan cuando las cosas no salen como se espera.

A toda mi familia López Vásquez por haberme dado su apoyo incondicional, su confianza y sobre todo que me han enseñado a no rendirse nunca más y ser fuerte en los momentos difíciles que nos da la vida.

Expreso también mi agradecimiento a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo La Troncal, a todos mis maestros y a los grandes profesionales, que en mi vida he conocido y que han sido mi guía para convertirme en un profesional.

A mi director de tesis Ing. Carlos Orellana, por su esfuerzo, dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y motivación ha logrado en mí que pueda terminar con mi trabajo.

.....Gracias a todos los que me brindaron su ayuda en este proyecto

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo que se presenta a continuación, consiste en el Diseño de un Plan Estratégico que permita el desarrollo de la empresa Ebanistería “LOPEZ”, proporcionando las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos trazados por el plan.

Para mejor presentación de éste trabajo, se estructuró de cuatro capítulos principales, los cuales están descritos de manera sintetizada:

En el primer capítulo se describe la información de la Ebanistería López, con respecto a su objeto social y su situación histórica y actual, identificando el problema que presenta la microempresa. Además se encuentra el marco teórico de la administración, planificación estratégica y demás elementos o aspectos que serán necesarios para poder realizar este trabajo.

Un segundo capítulo contiene el marco legal; es decir leyes, reglamentos, normas en las que la microempresa se debe asentar para desarrollarse de manera transparente, manteniendo la seguridad de la empresa y la seguridad de quienes la conforman.

El tercer capítulo corresponde la elaboración de la propuesta de un plan estratégico, la cual hace referencia a la misión, visión, valores y a los objetivos de la microempresa. Además se hizo la matriz del análisis interno y externo para seleccionar las estrategias apropiadas e implantarlas en la empresa.

Por último, en el cuarto capítulo se realizará las conclusiones respectivas de los objetivos de la investigación y una conclusión general con respecto a los resultados obtenidos. Además se proporcionará las recomendaciones necesarias para mejorar el desarrollo de la empresa y pueda alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos del propietario.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1.1. Objeto social	1
1.1.2. Evolución Histórica	2
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. OBJETIVOS	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos	8
1.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	8
1.5.1. Conceptos de Administración	8
1.5.2. Importancia de la Administración	10
1.5.3. Elementos de la Administración	11
1.5.3.1. Planificación	11
1.5.3.2. Organización	11
1.5.3.3. Dirección	12
1.5.3.4. Control	12
1.5.4. Planificación Estratégica	12
1.5.5. Elementos de la Planificación Estratégica	13
1.5.5.1. Misión	14
1.5.5.2. Visión	15
1.5.5.3. Valores	17
1.5.5.4. Organigrama	17
1.5.5.5. Análisis FODA	18
1.5.5.6. Objetivos Estratégicos	24
1.5.6. Importancia de la Planificación Estratégica	27
2. MARCO LEGAL	32
2.1. Constitución República del Ecuador	32
2.2. Plan Del Buen Vivir	36
2.3. Código de Trabajo	45
CAPÍTULO III	56

3. DESARROLLO PRÁCTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EBANISTERÍA “LOPEZ”	56
3.1. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	56
3.1.1. Formulación de la Misión	56
3.1.2. Formulación de la Visión	57
3.1.3. Identificación de los Valores	57
3.1.4. Estructura Organizacional	58
3.1.5. Análisis Interno y Externo “FODA”	60
3.1.6. Objetivos Estratégicos	68
CAPÍTULO IV	75
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
4.1. Conclusiones con respecto a los objetivos planteados	75
4.2. Recomendaciones	76
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXO 1	79
ANEXO 2	84
ANEXO 3	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ventas de Ebanistería López.....	4
Gráfico 2 Utilidad del Ejercicio de Ebanistería López	5
Gráfico 3 Elementos de la Administración	11
Gráfico 4 Proceso de la Planificación Estratégica.....	13
Gráfico 5 Planificación Estratégica	14
Gráfico 6 Planificación - Visión	16
Gráfico 7 FODA	20
Gráfico 8 Matriz FODA	22
Gráfico 9 Matriz de Evaluación de factores Externos	29
Gráfico 10 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	31
Gráfico 11 Organigrama de Ebanistería López	59
Gráfico 12 Ponderación de las Oportunidades.....	61
Gráfico 13 Ponderación de las Amenazas.....	62
Gráfico 14 Ponderación de las Fortalezas.....	65
Gráfico 15 Ponderación de las Debilidades	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventas de Ebanistería López.....	4
Tabla 2 Utilidad del Ejercicio de Ebanistería López	5
Tabla 3 Matriz de Evaluación de factores Externos	61
Tabla 4 Matriz de Evaluación de factores Internos	65
Tabla 5 Matriz FODA- ESTRATEGIAS.....	66
Tabla 6 Matriz FODA	67
Tabla 7 Plan Operativo Anual - Ebanistería López.....	73



CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1.1. Objeto social

Ebanistería López es un taller que está ubicado en el Recinto Cochancay y que inició sus actividades en el año 2000, siendo el propietario el Señor López; quien desarrolla sus conocimientos y experiencia en la fabricación de muebles.

Éste taller se dedica a la fabricación y comercialización de productos como puertas, sillas, camas, archivadores, roperos, muebles de sala, closets, aparador de cocinas, veladores, etc. De diferentes tipos de maderas como es de: teca, cedro, guayacán, laurel y manglillo.

Los productos se comercializan en las zonas del Recinto Cochancay, en la ciudad de La Troncal y sectores aledaños.

En el ámbito legal la empresa debe cumplir con las siguientes normas y leyes establecidas por el Estado Ecuatoriano:

- Constitución de la República
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de comprobantes de venta y retención
- Ley de la Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental
- Código de trabajo
- Código de comercio

Así mismo están los Organismos de control que son:

- Servicio de Rentas Internas



— Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

1.1.2. Evolución Histórica

En el año 2000, en el Recinto Cochancay inició sus actividades el taller de “Ebanistería López”, en ese tiempo no existía muchos competidores por lo que solamente habían una ebanistería funcionando, y desde entonces comienza a instalarse el taller que se encontraba ubicada al frente de la iglesia María Auxiliadora, junto a la vía principal Duran –Tambo, era una gran ventaja para el desarrollo del taller porque se encontraba en el centro del recinto atendiendo gran número de clientes.

El local era de uno de sus hermanos del propietario del taller que le daba gratis para que trabajara, en ese entonces contaban solamente con algunas herramientas propias como son: martillos, cepillos de madera, lijadoras, taladros, caladoras, espátulas, tupín y una maquinaria grande como es la cantiadora y las demás herramientas de trabajo como es la sierra, torno, cepilladora, pulidoras, entre otras eran alquiladas. El personal que laboraban era el maestro (propietario del negocio) y un ayudante. En ese entonces comenzó a realizar algunos muebles como camas, roperos, muebles de sala, veladores y puertas de toda clase de madera (teca, laurel, guayacán y manglillo), según los pedidos de los clientes.

En el año 2005 los pedidos fueron aumentando por lo que sus ingresos económicos crecieron pero fue necesario tener más herramientas de trabajo y personal que le ayudaran a terminar y entregar a tiempo sus obras y así no perder clientela. Decide alquilar las herramientas antiguas y contratar el servicio de tres ayudantes más y adquirir nuevas herramientas y tres maquinarias sofisticadas y grandes que le hacían falta, desde ese entonces quedo con una pequeña deuda la cual realiza un préstamo para ajustar y poder comprar dichas maquinarias.

A mediados del año 2006 su negocio iba creciendo y comenzaban a realizar más obras variadas como son: closets, juegos de comedor, muebles de cocinas, pasamanos, camas, roperos, muebles de sala, veladores, semaneros y puertas de toda clase de madera como: teca,



cedro, guayacán, laurel y manglillo; ya que es la manera que más demanda tiene en el mercado. En este año termina de pagar todas las deudas que tenía con relación a la adquisición de las maquinarias.

Para el año 2007 el negocio tuvo algunos inconvenientes como es el local donde funcionaba el negocio; el dueño del inmueble lo vendió, Así entonces tuvo que buscar otra instalación pero fueron momentos de desesperaciones por que no hubo un lugar apropiado para instalar el taller. Con el apoyo de sus hermanos, le prestaron un terreno pequeño que se encuentra ubicado por la entrada a la planta de agua de Cochancay casi fuera de la población, y así pudiera instalarse y trabajar sin pagar ningún alquiler del local. Pero el resultado de este cambio de lugar de trabajo del negocio de Ebanistería López, fue primeramente que los clientes que tenía disminuyeron porque algunos no sabían dónde quedaba el local, segundo en el lugar donde se encontraban el taller no era muy transitado y no había alrededor muchos hogares como era en la ubicación del anterior local que estaban en el centro del recinto, tercero como bajó la clientela ya no había muchas obras por realizarse así que no necesitaba mucho personal en el taller y tuvo que despedir a algunos quedándose solamente con dos ayudantes.

En el año 2010 hasta el 2011 el negocio fue mejorando, los clientes fueron aumentando por lo que tuvo que contratar sus dos ayudantes debido a los pedidos que tenía que cumplir con la entrega de ese periodo. Mientras que para el año 2012 y 2013 la empresa tuvo una tendencia decreciente con respecto a sus ingresos ya que disminuyeron debido a la aparición de nuevos negocios competidores.

En la actualidad pesar de los pocos pedidos que existe por parte de los clientes, Ebanistería López sigue funcionando, la cual diariamente labora solo el propietario y dos empleados, y no le permite a la empresa luchar con la competencia ya que son ellos quienes ofrecen sus productos a un precio económico y barato beneficiando al cliente en el ahorro de sus ingresos.



A continuación las siguientes tablas presentan los ingresos y la rentabilidad de la empresa de los últimos cinco años:

Tabla 1 Ventas de Ebanistería López

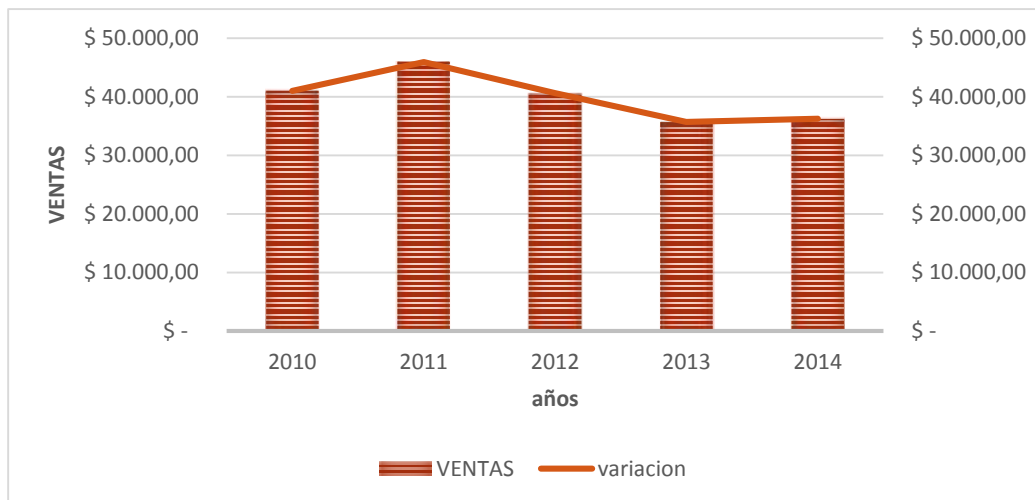
AÑO	VENTAS	VARIACIÓN
2010	41.040,00 USD	
2011	45.960,00 USD	11,99%
2012	40.620,00 USD	-11,62%
2013	35.700,00 USD	-12,11%
2014	36.240,00 USD	1,51%

FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora

La **Tabla 1.-** presenta la variación de las ventas desde el año 2010 al 2014, donde los dos primeros años existe una tendencia creciente significativa para la empresa, pero en los últimos años hasta el 2014 las ventas disminuyeron debido a la aparición de competidores mostrándose una tendencia decreciente como se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfico 1 Ventas de Ebanistería López



FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora



Tabla 2 Utilidad del Ejercicio de Ebanistería López

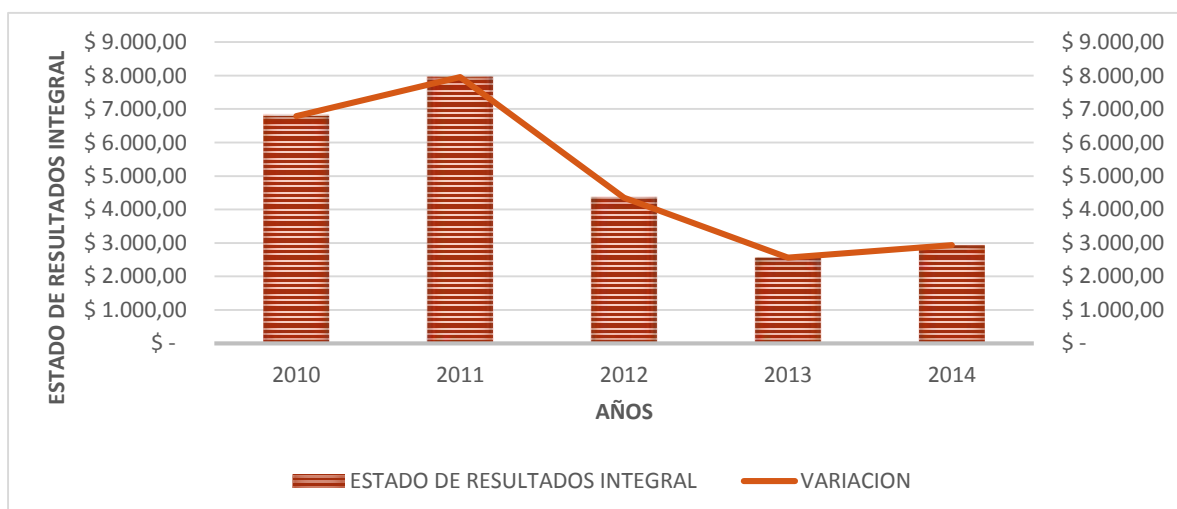
AÑO	ESTADO DE RESULTADOS	VARIACIÓN
2010	6.789,41 USD	
2011	7.953,61 USD	17,15%
2012	4.353,61 USD	-45,26%
2013	2.559,61 USD	-41,20%
2014	2.932,01 USD	14,55%

FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora

En la **Tabla 2** presenta la variación de la Utilidad del Ejercicio del año 2010 al 2014, mostrando una tendencia creciente en los dos primeros años y mientras que para los años siguientes hasta el 2013 muestra una variación decreciente debido a los altos costos de producción ya que la microempresa no posee la maquinaria para el ensamblado y trabajo final de los productos, llevando a que acuda a otros talleres para realizar el respectivo detalle. En el año 2014 se recupera en un 14,55% con respecto al año anterior como se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 2 Utilidad del Ejercicio de Ebanistería López



FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora



1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día las microempresas del Ecuador se afrontan a un mercado cada vez más competidor, en donde no contar con una visión a futuro de lo que se persigue podría ser un inconveniente para lograr el éxito. Además estar en un mercado altamente competitivo, las microempresas necesitan tomar decisiones estratégicas que les permitan acomodarse a dichos cambios y a su vez desarrollar la capacidad para dominar y competir en el mercado aprovechando sus fortalezas y buscando la manera de disminuir sus debilidades.

Para alcanzar el éxito hoy en día es necesario contar con una planificación estratégica, es decir, que una empresa debe desarrollar sus actividades con planes estratégicos que le permitan conseguir la rentabilidad y la productividad para sobrevivir por largos años un mercado cada vez más competitivo y grande. Las microempresas que logran obtener un liderazgo dentro de un mercado son aquellas que se preocupan por desarrollar al máximo las oportunidades creando ventajas competitivas lo cual es la clave para conseguir el éxito.

Sin embargo hay tantas microempresas que no le dan la importancia el contar con una apropiada planificación estratégica, es por eso que dichas empresas se ven sobresalidas por sus competidores y tienden a desaparecer y mientras que las que alcanzan sobrevivir se les dificulta aumentar su participación en el mercado.

En la Provincia de Cañar, Recinto de Cochancay existen microempresas que no cuentan con una planificación estratégica, “Ebanistería López” es una de aquellas que se dedica a la producción y a la comercialización de muebles en general la cual está se limita en cuanto a la gran cantidad de competidores que existe en el mercado, y al no poseer una visión que guie a la ebanistería hacia el futuro deseado, además de no desarrollar estrategias y objetivos que permitan mejorar su participación y posición en el mercado no podrá ser el líder en fabricación y comercialización de muebles del Cantón La Troncal. También existe falencias como la de no estar constituido legalmente ni obtenido los permisos de funcionamiento como son el Registro



Único de Contribuyentes (SRI) y la calificación artesanal situaciones que se dan ante la falta de conocimiento del propietario sobre estos aspectos legales, hechos que trataran de dar solución a través de la creación de los objetivos que permitan lograr la legalidad de la Ebanistería López.

Por lo descrito anteriormente, en éste trabajo de investigación se analizó y se estudió a la microempresa Ebanistería “LOPEZ” que está ubicada en el Recinto Cochancay considerándose un mercado donde hay un gran número de competidores, es por eso que se diseña un plan estratégico que le permita posicionarse como una microempresa líder en el mercado.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de cualquier empresa es obtener un nivel alto de rentabilidad a través de los productos que se ofrece al mercado, pero para alcanzar un grado de rentabilidad alto, la empresa debe diferenciarse de los competidores. Especialmente las empresas que se dedican directamente a la producción y comercialización de muebles y enseres, deben cuidar cada detalle en la transformación de la materia prima hasta el producto terminado, como también en la prestación del servicio a la hora de atender a los clientes, el servicio debe resultar de manera impactante para que el cliente se sienta satisfecho y llegue a interactuar permanentemente convirtiéndose parte de la empresa.

Ebanistería López ofrece productos de muebles y enseres en el mercado que no ha desarrollado todo su potencial, debido a que no tiene definidos los objetivos, no tiene una visión clara de lo que esperar ser la empresa en el futuro y también porque todos los productos que se prestan han sido por petición del cliente y no porque se ha hecho la oferta directamente al mercado, todos estos aspectos impide alcanzar el desempeño eficaz y eficiente de la organización.



Es por eso que es necesario diseñar un plan estratégico que permita direccionar de forma correcta esta microempresa, analizando su estado actual; es decir sus fortalezas, sus debilidades y el mercado en la que se encuentra ubicado lo que respecta el servicio de atención. El plan estratégico ayudará a presentarse hacia el mercado, dando a conocer la razón de ser de la microempresa y tener una visión clara de lo que espera alcanzar en el futuro, con esto la empresa crecerá y obtendrá un alto nivel de rentabilidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Plan estratégico para la empresa “Ebanistería LOPEZ”, ubicada en el Recinto Cochancay.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa Ebanistería “LOPEZ”
- Formular Misión, Visión y Valores de la empresa.
- Diseñar la Matriz FODA para formular las estrategias que se implementaran en la empresa.
- Desarrollar los objetivos estratégicos

1.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.5.1. Conceptos de Administración

Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental no dice mucho, ¿o sí? Una explicación más completa es que la **administración** consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición general de los demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran.



Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Se dice que la eficiencia es “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar los recursos.

Pero no basta solo ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización. La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

En tanto que la que la eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización. La administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplirlas con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas. La mala administración es resultado de la ineficacia y la ineficiencia, o de la eficacia no se consigue mediante la eficiencia. **(Robbins & Coulter, 2005)**

El proceso de administración estratégica, dinámico por naturaleza, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.



Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto interno como externo), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. **(Valdez, Leyva, & Gil, 2014)**

1.5.2. Importancia de la Administración

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración. **(Universidad Nacional de Colombia, 2014)**

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar.

También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. **(Valdez, Leyva, & Gil, 2014)**



1.5.3. Elementos de la Administración

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante éstos y después. El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar. **(Beltrán, 1999)**

Gráfico 3 Elementos de la Administración



ELABORADO POR: El Autor

1.5.3.1. Planificación

Se refiere a determinar adonde debe ir la organización y como se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción. **(Beltrán, 1999)**

1.5.3.2. Organización

La organización tiene que ver con decidir quién hace qué. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control. **(Beltrán, 1999)**



1.5.3.3. Dirección

Consiste en determinar qué se debe hacer y cuando se debe hacer, y propiciar que todos trabajen en estrecha colaboración brindando lo mejor de sus capacidades. **(Beltrán, 1999)**

1.5.3.4. Control

Consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y, cuando sea necesario, tomar medidas correctivas. **(Beltrán, 1999)**

1.5.4. Planificación Estratégica

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Se planifica nuestro futuro cuando somos jóvenes, se planifica nuestra carrera profesional, se planifica la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso.

Si no se está dispuesto a abandonar a la suerte del azar los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco debería hacerlo con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas.

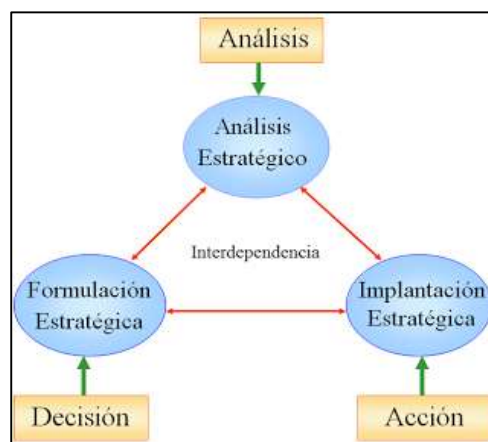
Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. ¿Por qué se habla de tres niveles? Porque el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa. **(ALTAIR, 2014)**

La planeación puede considerarse, en principio, como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos señalados.



Para la formulación de la estrategia es necesario, en primer término, definir de la organización su razón de existir así como las relaciones entre lo interno y lo externo de la organización, estableciendo objetivos a largo plazo e identificando las líneas generales de acción. (Valdés, 2005)

Gráfico 4 Proceso de la Planificación Estratégica



FUENTE: (Romero C. , 2014)

ELABORADO POR: El Autor

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro. (Fernández, 2004)

1.5.5. Elementos de la Planificación Estratégica

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.



Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años. (David, 2003)

Gráfico 5 Planificación Estratégica



ELABORADO POR: El Autor

1.5.5.1. Misión

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa, o sea, porque existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa.

A diferencia de las estrategias y los objetivos que pueden alcanzarse con el tiempo, la misión nunca se cumple del todo. Actúa como la luz que guía nuestro trabajo, constantemente perseguida, pero nunca alcanzada. Considere que la misión es la brújula que guía a la empresa.



En el turbulento mundo empresarial de hoy (por decirlo eufemísticamente), se necesita una estrella que nos guíe y eso es justamente lo que hace la misión. (Niven, 2003)

Las declaraciones de la misión son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa.

La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a valorar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. Como ejemplo, se presenta a continuación la declaración de la misión de Microsoft:

La **misión de Microsoft** es crear software para la computadora personal que confiera poder y enriquezca a las personas en el lugar de trabajo, la escuela y el hogar. (David, 2003)

1.5.5.2. Visión

La visión significa la transición crítica de la misión firme y valores fundamentales al brioso y dinámico mundo de la estrategia. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de los que la empresa quiere ser finalmente, algo que pueda estar a 5, 10 o 15 años en el futuro. Esta declaración no debe ser abstracta, sino que debe dar una imagen lo más concreta posible del estado al que quiere llegar, así como proporcionar la base para formular estrategias y objetivos. Una visión fuerte les da a todos los integrantes de la empresa un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro generalmente abstracto que tenemos por delante. La visión siempre viene después de la misión (propósito y valores). Los elementos habituales de una declaración de visión incluye el alcance deseado de las actividades empresariales, la

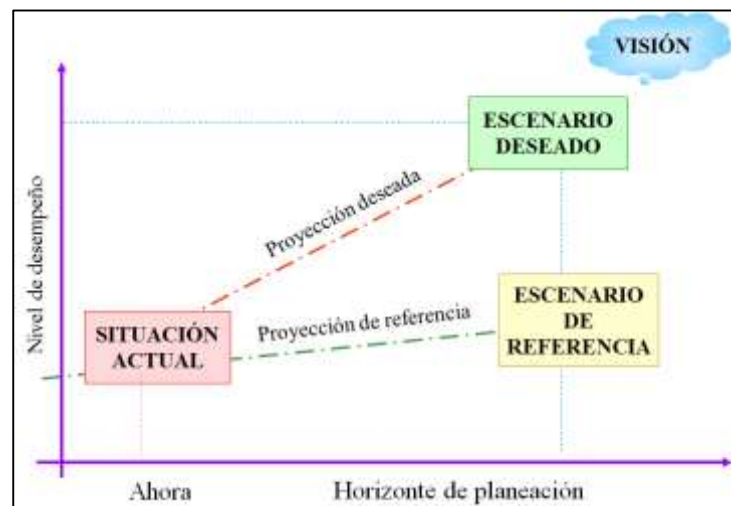


consideración que la empresa merecerá a sus partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, reguladores, etc.), áreas de liderazgo o competencia definida y valores firmemente definidos.

Una declaración de visión inspiradora es uno de los mayores activos que se puede tener en una empresa y las recompensas pueden ser tremendas. (Niven, 2003)

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración; por ejemplo, la declaración de la visión de Stokes Eye Clinic, ubicada en Florence, Carolina del Sur, es “Nuestra visión es cuidar su visión”.(David, 2003)

Gráfico 6 Planificación - Visión



FUENTE:(Romero C. , 2014)

ELABORADO POR: El Autor



1.5.5.3. Valores

Los valores son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente cómo ésta espera que todo el mundo se comporte. No existe un conjunto universal de valores correctos o equivocados, buenos o malos; en su lugar cada empresa debe determinar o descubrir valores principales que forman su esencia y dar la importancia a los que están dentro. Las empresas tienden a tener un pequeño número de valores básicos que realmente reflejan su pura esencia. Un número mayor puede indicar confusión entre valores y prácticas.

Mientras que las practicas, los procesos y las estrategias deben cambiar con el tiempo en respuesta a los muchos retos que aparecen delante de nosotros esperando que los valores se mantengan intactos proporcionando una fuente duradera de fuerza y sabiduría.(Niven, 2003)

1.5.5.4. Organigrama

Por organizar entendemos que es establecer o reformar algo, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de sus partes. Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa.

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Por tal razón, se especificaran en el presente trabajo, diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función en la organización de una empresa, lo que permitirá conocer la correcta elaboración del mismo, para posteriores ocasiones.



El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente:

“Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”(Romero M. , 2003)

1.5.5.5. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es



aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto se lo está analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.



Gráfico 7 FODA



FUENTE: <http://uploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>
ELABORADO POR: El Autor

La matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.



Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada. **(David, 2003)**



Gráfico 8 Matriz FODA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. 2. Anotar las fortalezas 3. 4.	1. 2. Anotar las debilidades 3. 4.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4.	1. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 2. 3. 4.	1. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 2. 3. 4.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. Anotar las amenazas 3. 4.	1. Usar las fortalezas para evitar las amenazas 2. 3. 4.	1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4.

FUENTE:(David, 2003)

ELABORADO POR: El Autor

Externo

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las



oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial. **(David, 2003)**

Interno

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. **(David, 2003)**



1.5.5.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados.** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas.** Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno.** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.
- Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:
 - Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
 - Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido



demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.

- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.
- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudarán a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas. (ALTAIR, 2014)

Estrategias

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

Objetivos Anuales

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y



prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos. **(David, 2003)**

Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa. **(David, 2003)**



1.5.6. Importancia de la Planificación Estratégica

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (ALTAIR, 2014)

HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

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.

La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de entre diez y veinte factores,



incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas



externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (David, 2003)

Gráfico 9 Matriz de Evaluación de factores Externos

ÁREAS DE TRABAJO		PONDERACIÓN	SIN IMPORTANCIA 0,0	
			MUY IMPORTANTE 1,0	
PRIORITARIAS		IMPACTO	AMENAZA IMPORTANTE 1	OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4
SUBSECUENTES			AMENAZA MENOR 2	OPORTUNIDAD MENOR 3
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1		Asignar un peso relativo a cada factor 0,0 (no es importante) 1,0 (muy importante)	Asignar calificación a cada factor 4= respuesta 3= respuesta superior a la media 2= respuesta media 1 = respuesta mala	Peso * Calificación
2				
3				
4				
5				
AMENAZAS				
6				
7				
8				
9				
10				
TOTAL:		0		0

FUENTE:(David, 2003)

ELABORADO POR: El Autor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias, que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar



como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.



Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores clave que incluya la matriz EFI no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. (David, 2003)

Gráfico 10 Matriz de Evaluación de Factores Internos

ÁREAS DE TRABAJO		PONDERACIÓN	SIN IMPORTANCIA 0,0	
			MUY IMPORTANTE 1,0	
PRIORITARIAS		IMPACTO	DEBILIDAD IMPORTANTE 1	FORTALEZA IMPORTANTE 4
SUBSECUENTES			DEBILIDAD MENOR 2	FORTALEZA MENOR 3
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1 2 3 4 5		Asignar un peso relativo a cada factor 0,0 (no es importante) 1,0 (muy importante)	Valores de Calificaciones Asignar calificación a cada factor 1= Debilidad Mayor 2 = Debilidad Menor 3 = Fuerza Menor 4 = Fuerza Mayor	Peso * Calificación
	DEBILIDADES			
6 7 8 9 10				
	TOTAL:	0		0

FUENTE:(David, 2003)

ELABORADO POR: El Autor



CAPÍTULO II

2. MARCO LEGAL

2.1. Constitución República del Ecuador

TÍTULO II - DERECHOS

Capítulo segundo “Derechos del buen vivir”

Sección octava “Trabajo y seguridad social”

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.



TÍTULO IV

RÉGIMEN DE DESARROLLO

Capítulo cuarto “Soberanía económica”

Sección quinta

Régimen tributario

Art. 300.- El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y suficiencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

La política tributaria promoverá la redistribución y estimulará el empleo, la producción de bienes y servicios, y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables.

Art. 301.- Sólo por iniciativa de la Función Ejecutiva y mediante ley sancionada por la Asamblea Nacional se podrá establecer, modificar, exonerar o extinguir impuestos. Sólo por acto normativo de órgano competente se podrán establecer, modificar, exonerar y extinguir tasas y contribuciones. Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley.

Capítulo Sexto Trabajo y Producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.



El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Sección segunda

Tipos de propiedad

Art. 321.- El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

Art. 322.- Se reconoce la propiedad intelectual de acuerdo con las condiciones que señale la ley. Se prohíbe toda forma de apropiación de conocimientos colectivos, en el ámbito de las ciencias, tecnologías y saberes ancestrales. Se prohíbe también la apropiación sobre los recursos genéticos que contienen la diversidad biológica y la agro biodiversidad.

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.



Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en



las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades.

Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

2.2. Plan Del Buen Vivir

2.2.1. Objetivo 8

Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible

Las economías populares y solidarias, base social y económica, son el mayor empleador del país y cuentan con millones de socios. La economía popular y solidaria que empleó en 2009 el 64% de los ocupados a nivel nacional (MIES, 2011), constituye un ejemplo palpable de que un sistema económico que privilegie al ser humano sobre el capital es posible. Por ello es fundamental insistir en la urgencia de cambiar las conductas individuales (los patrones consumistas), que son las que provocan y aceleran la insostenibilidad del consumo capitalista en el mediano plazo, aunque sean el fundamento de las utilidades del capital en el corto plazo.

La consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, implica colocar al ser humano por encima del capital, lo que significa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas. Por esto, en el contexto de la continua crisis del sistema capitalista, se proponen como mecanismos para el Buen Vivir: la regulación adecuada del Estado para delimitar, orientar y potenciar los espacios públicos; la ampliación de espacios cooperativos a nivel regional, a través de la integración regional y particularmente la Nueva Arquitectura Financiera, para restablecer equilibrios de poder globales, desarrollar cadenas productivas y fomentar la soberanía de nuestros pueblos; el cambio de la visión productiva nacional a través de la “transformación de la matriz productiva en que confluyan nuevas políticas para el estímulo de la producción local, la diversificación de la economía y una



inserción inteligente en la economía mundial” (Movimiento Alianza PAIS, 2011: 48); el sometimiento de los capitales a las necesidades populares mediante la implementación “de un conjunto de políticas, con enfoque territorial, que modifiquen los esquemas de acumulación, distribución y redistribución” (Movimiento Alianza PAIS, 2012: 48); y como eje central del proceso de descentralización y reordenamiento, la inversión adecuada de los recursos públicos hacia la potenciación de capacidades, los sectores estratégicos y la promulgación de las economías populares y solidarias.

Políticas y lineamientos

8.1. Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales

Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.

8.2. Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado

Establecer requisitos de desempeño a los incentivos, como la contratación plurianual que promueva la inversión privada orientada a la sustitución de importaciones, los encadenamientos productivos locales, la generación de trabajo nacional, la desagregación y transferencia tecnológica y la reinversión de utilidades.

Aplicar y fortalecer mecanismos de control para asegurar el pago oportuno y justo de salarios y utilidades, así como el pago a precio justo por bienes y servicios generados por el trabajo sin relación de dependencia.

Regular y controlar los precios relativos de la economía: precios de sustentación para el productor, precios al consumidor, etc.



8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario

Impulsar la formación técnica y especializada dirigida al sector popular, en el marco de su incorporación en los procesos de sustitución de importaciones y la transformación de la matriz productiva.

Regular la cadena de producción en lo referente a precios y a la definición de precios de sustentación, para establecer condiciones de comercio justo y la reducción de la intermediación en la producción popular y rural.

8.10. Articular la relación entre el Estado y el sector privado

Impulsar el financiamiento al desarrollo de nuevas industrias y/o sectores priorizados.

Impulsar la formación técnica y especializada dirigida al sector privado nacional, en el marco de su incorporación en los procesos de sustitución de importaciones y en la producción de los sectores priorizados.

Aplicar incentivos sujetos a resultados al sector privado, hacia la inclusión productiva de los actores de la economía popular y solidaria y del sector rural.

2.2.2. Objetivo 10

Impulsar la transformación de la matriz productiva

Una producción basada en la economía del conocimiento, para la promoción de la transformación de las estructuras de producción, es una aspiración histórica. Eloy Alfaro Delgado ya lo mencionó hace más de cien años:

Si buscamos la causa del prodigioso incremento de las industrias en la Gran República, hallaremos que no es otra que el sistema proteccionista, a cuyo amparo se vigoriza y multiplica la actividad industrial, y llegan a realizarse los más hermosos anhelos del patriotismo, en orden



a la riqueza de las naciones. Hasta en los pueblos europeos que se hallan en pleno desarrollo, en que las industrias están perfeccionadas, como en Francia, por ejemplo, observamos todavía un prudente proteccionismo; sistema económico del que no es posible apartarse por completo, en ningún caso, sin perjudicar en algo los intereses industriales del país (Paz y Miño, 2012: 283).

El compromiso del Gobierno de la Revolución Ciudadana es construir una sociedad democrática, equitativa y solidaria. La incorporación de conocimiento, la acción organizada de un sistema económico y la transformación en las estructuras productivas que promuevan la sustitución de importaciones y la diversificación productiva, permitirán revertir los procesos concentradores y excluyentes⁹⁷ del régimen de acumulación actual⁹⁸.

La Constitución establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (art. 276), en el que los elementos de transformación productiva se orienten a incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento, la inserción estratégica en la economía mundial y la producción complementaria en la integración regional; a asegurar la soberanía alimentaria; a incorporar valor agregado con eficiencia y dentro de los límites biofísicos de la naturaleza; a lograr un desarrollo equilibrado e integrado de los territorios; a propiciar el intercambio justo en mercados y el acceso a recursos productivos; y a evitar la dependencia de importaciones de alimentos (art. 284).

El Programa de Gobierno 2013-2017 (Movimiento Alianza PAIS, 2012) define cambios en la estructura productiva para diversificar la economía, dinamizar la productividad, garantizar la soberanía nacional en la producción y el consumo internos, y salir de la dependencia primario-exportadora. La conformación de nuevas industrias y el fortalecimiento



de sectores productivos con inclusión económica en sus encadenamientos, apoyados desde la inversión pública⁹⁹, nueva inversión privada, las compras públicas, los estímulos a la producción (CEPAL, 2012b), y la biodiversidad y su aprovechamiento (Senplades, 2009), potenciarán la industria nacional, sustituirán importaciones y disminuirán la vulnerabilidad externa.

La acumulación polarizada del capital fortalece el poder de las élites económicas que concentran los beneficios del crecimiento en una minoría (SRI, 2012), razón por la cual urge un cambio del actual régimen de acumulación. Este régimen bloquea la consecución de cambios estructurales en los actuales sistemas productivos, en especial los orientados a la transformación de la matriz productiva. Cabe recalcar que, desde el origen de los procesos de división internacional del trabajo, Ecuador y Latinoamérica definieron su función como proveedores de bienes primarios, tanto del agro como de actividades de explotación y extracción minera. Consecuentemente, los recursos generados de estas actividades de producción permitieron importaciones de manufacturas industriales con mayor valor agregado e intensivo en conocimiento, respecto de aquellas producidas en la región, sobre las cuales se requiere implementar procesos de incorporación de conocimiento.

La transformación de la matriz productiva supone una interacción con la frontera científico-técnica, en la que se producen cambios estructurales que direccionan las formas tradicionales del proceso y la estructura productiva actual, hacia nuevas formas de producir que promueven la diversificación productiva en nuevos sectores, con mayor intensidad en conocimientos, bajo consideraciones de asimetrías tecnológicas entre países (eficiencia schumpeteriana) y con un rápido crecimiento de la demanda interna y externa que promueva el trabajo (eficiencia keynesiana o de crecimiento). Su combinación se denomina eficiencia dinámica, porque conlleva altas tasas de crecimiento y la reducción de la brecha tecnológica; la estructura se transforma para redefinir la inserción externa y la naturaleza del empleo, a



medida que aumenta el número de empleos de calidad en la economía. Otro elemento a considerar es encontrar una sinergia entre la igualdad social y las dinámicas económicas para la transformación productiva, por ser complementarios (CEPAL, 2012b). Por lo tanto, se requiere avanzar hacia la articulación de los sistemas de acumulación privada, la economía estatal y de las organizaciones populares que, aunque fragmentadas, se orientan al desarrollo y la reproducción de la vida social (MIES, 2011) y el territorio.

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. Esto promoverá la sustitución de importaciones, desagregación y transferencia tecnológica, conocimiento endógeno, y priorizará la producción nacional diversificada, con visión de largo plazo en el contexto internacional.

10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional

Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de la matriz energética, de la gestión soberana de los sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos.

Articular la gestión de los sectores estratégicos a la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva y a la vocación productiva de los territorios y su diversidad poblacional.



Consolidar la transformación productiva de los sectores prioritarios industriales y de manufactura, con procesos de incorporación de valor agregado que maximicen el componente nacional y fortalezcan la capacidad de innovación y de aprendizaje colectivo.

Fomentar la sustitución selectiva de importaciones, en función del potencial endógeno territorial, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias.

10.2. Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales

Tecnificar los encadenamientos productivos en la generación de materias primas y la producción bienes de capital, con mayor intensidad tecnológica en sus procesos productivos.

Fomentar la sustitución selectiva de importaciones, considerando la innovación y tecnología como componentes fundamentales del proceso productivo, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias.

Asegurar que los encadenamientos productivos de las industrias estratégicas claves, los sectores prioritarios industriales y de manufactura, generen desagregación y transferencia tecnológica en sus procesos productivos.

10.3. Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios

Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.

Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva.

10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mi pymes– en la estructura productiva

Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa



Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local.

Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.

Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de protección y seguridad social.

2.2.3. Objetivo 11

Asegurar la soberanía y de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica

El Ecuador tiene la oportunidad histórica para ejercer soberanamente la gestión económica, industrial y científica, de sus sectores estratégicos. Esto permitirá generar riqueza y elevar en forma general el nivel de vida de nuestra población. Para el Gobierno de la Revolución Ciudadana, convertir la gestión de los sectores estratégicos en la punta de lanza de la transformación tecnológica e industrial del país, constituye un elemento central de ruptura con el pasado.

La Constitución de Montecristi define a los sectores estratégicos como aquellos que, por su trascendencia y magnitud, tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental en el país, y que están orientados al pleno desarrollo de los derechos de los ciudadanos y al interés general (art. 313).

Se han catalogado como sectores estratégicos a los que comprometen el uso de recursos naturales no renovables, como hidrocarburos y minería, y recursos naturales renovables como agua, biodiversidad y patrimonio genético. Además, han sido catalogados como estratégicos, la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico. En la Constitución se afirma que “el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar



y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia” (art. 313).

Nuestro Plan de Gobierno 2013-2017 (Movimiento Alianza PAIS, 2012) señala que el país debe gestionar sus recursos estratégicos en el marco de una inserción internacional, que permita que el ciclo tecnológico actual basado en la automatización, la robótica y la microelectrónica, contribuya al incremento generalizado del bienestar para sus habitantes. Esto se conseguirá mediante un conjunto de políticas para la sustitución de importaciones, la transferencia de tecnología, la generación de valor agregado local, la industrialización para la exportación, la redistribución de la riqueza y la implementación de industrias de producción de bienes intermedios y finales, dentro del territorio nacional.

A nivel regional contamos con enormes condiciones de negociación y capacidad de formación de precios de nuestros recursos naturales, debido al alto grado de vulnerabilidad y dependencia que los países hegemónicos mantienen de muchos recursos estratégicos de América Latina. Frente a la estrategia de expansión de mercados, impuesta por las empresas multinacionales de los países hegemónicos, nuestros países deben contraponer una propuesta sólida, que permita la ruptura de la división internacional del trabajo, que nos ha perennizado como proveedores de materias primas para estos países.

En este objetivo se abordarán políticas y lineamientos para la transformación de la matriz energética, la industrialización de la actividad minera, la democratización del acceso a la prestación de servicios de telecomunicaciones, la gestión estratégica del agua y el mar para la producción e investigación, y el impulso de la industria química, farmacéutica y alimentaria.

Políticas y Lineamientos



11.1. Reestructurar la matriz energética bajo criterios de transformación de la matriz productiva, inclusión, calidad, soberanía energética y sustentabilidad, con incremento de la participación de energía renovable.

Incentivar el uso eficiente y el ahorro de energía, sin afectar la cobertura y calidad de sus productos y servicios.

Cuantificar el potencial de recursos de energías renovables para generación eléctrica.

2.3. Código de Trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.



Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo; y,
- h) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.



Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y,
- h) Los demás que determine la ley.



Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.

Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:



1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.



Los empresarios que no dieren cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;



13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio;

b) La clase o clases de trabajo; y,

c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;

b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;

c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;



- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;



- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;



- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Capítulo V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones

Parágrafo 1ro.

De las jornadas y descansos

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.



El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por un hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descansó, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.



CAPÍTULO III

3. DESARROLLO PRÁCTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EBANISTERÍA “LOPEZ”

3.1. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.1. Formulación de la Misión

Dentro de una microempresa es muy importante contar con una misión, para saber su propósito; es decir, porque existe, con único fin de establecer las tareas y actividades y poder cumplir con sus objetivos propuestos. La misión debe tener una característica muy importante, la cual es ser comprendida por todos los empleados de la empresa u organización.

Es por eso que para formular una misión clara y comprensible en la microempresa Ebanistería López hay que responder a tres preguntas las cuales son:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

A continuación, respondiendo a cada una de las preguntas anteriores, la misión clara y comprensible de la microempresa es:

¿Quiénes somos?

Una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles en madera de teca, laurel y entre otros.

¿Qué hacemos?

Construimos o diseñamos artículos para el hogar con trabajo garantizado o mano de obra calificada de acuerdo a los gustos del cliente.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

A realizar trabajos con calidad logrando la eficiencia y satisfacción del cliente.



Misión de la Microempresa Ebanistería López

“Somos una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles en madera de teca, laurel y entre otros, construimos o diseñamos artículos para el hogar con trabajo garantizado o mano de obra calificada de acuerdo a los gustos del cliente, realizamos trabajos con calidad logrando la eficiencia y la satisfacción del cliente.”

3.1.2. Formulación de la Visión

La visión es lo que espera la microempresa ser en el futuro, por lo tanto para su formulación se tiene que analizar muchas aspiraciones de los elementos que forman una organización, ya sean éstos internos como externos.

La visión es lo que anhela ser la microempresa en un periodo a largo plazo, sea éste 5 o 10 años en el futuro. Para formular la visión de la microempresa Ebanistería López se tiene en cuenta la siguiente pregunta:

¿Qué queremos llegar a ser?

A continuación, respondiendo a la pregunta anterior se formula la visión

Visión de la Microempresa Ebanistería López

Ser una microempresa que construye o fabrica muebles de calidad, ser reconocida por el mercado como una empresa seria, responsable y eficiente.

3.1.3. Identificación de los Valores

Los valores son la guía de una empresa para desarrollarse en el mercado satisfaciendo las necesidades de los clientes al ofrecer sus productos de buena calidad.

La microempresa Ebanistería López realiza sus actividades diarias con los siguientes valores:



- **Responsabilidad.-** Se trabaja con responsabilidad desde la obtención de la materia prima hasta la transformación de los productos, el trabajo es basado con compromiso y seriedad para ganar confianza con los clientes.
- **Honestidad.-** Ofrecer los productos de acuerdo a las características que pide el cliente.
- **Respeto.-** Existe la cordialidad, trato amable entre el gerente y los empleados como también con los clientes llegando a obtener la transparencia.
- **Innovación.-** Hacer cada día nuevos productos para ofrecer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Justicia.-** Ofrecer precios competitivos y justos de acorde al mercado, es decir que los precios de los muebles sean asequibles.
- **Puntualidad.-** Planear las actividades y estar a tiempo para cumplir las obligaciones con los clientes en la entrega de los muebles.
- **Calidad.-** Agregar valor al producto y entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga sienta satisfacción total del producto.

3.1.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional permite a las empresas definir muchas características de cómo se va a organizar, desde el nivel jerárquico más alto al más bajo. Por lo tanto la microempresa Ebanistería López cuenta con un total de 6 empleados, que están entre los cargos administrativos, de producción y de comercialización de acuerdo a su experiencia laboral.

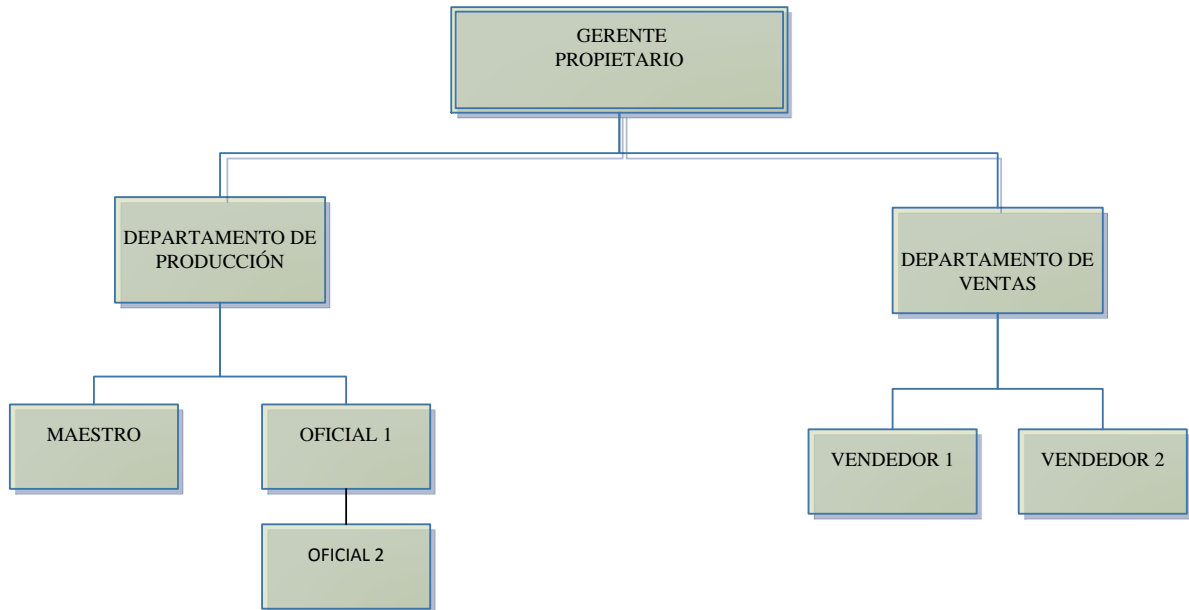
Cargo administrativo: 1 Gerente o Propietario

Cargo de producción: 1 Maestro, 2 oficiales

Cargo de comercialización: 2 Vendedores



Gráfico 11 Organigrama de Ebanistería López



A continuación se describe las funciones de cada uno de los que forman la microempresa:

Gerente: Es el encargado de administrar y controlar las funciones de los empleados, fomentado el equipo de trabajo para que cada producto se elabore con la eficacia y eficiencia. Es el propietario de la microempresa.

Maestro: Es la persona encargada de diseñar los modelos de los productos de acuerdo al requerimiento de los clientes para luego ser pasados al proceso de fabricación.

Oficiales: Son las personas que prestan la mano de obra directa en la fabricación de los muebles, puestas, camas, sillas, entre otros. Estos deben estar capacitados por el maestro.

Vendedores: Son los que desempeñan las actividades directas con los clientes; es decir son los que entregan la información sobre las características del producto y sus respectivos precios llegando a cerrar la venta de los mismos. Estos deben estar capacitados por el gerente o propietario.



3.1.5. Análisis Interno y Externo “FODA”

El FODA permite conocer los aspectos clave del análisis del entorno de la una empresa mediante la perspectiva externa y perspectiva interna. Es útil porque brinda información importante al negocio examinando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La perspectiva interna o análisis interno hace relación con las fortalezas y debilidades de la empresa y mientras la perspectiva externa hace referencia a las oportunidades y amenazas que se enfrenta en el mercado.

Para elaborar el FODA primero se enlistó las oportunidades y amenazas que afronta la microempresa y posteriormente se realizó la matriz de los factores externos (EFE), ésta herramienta permitirá resumir y evaluar la información del ambiente externo.

Análisis Externo

Oportunidades

- Innovación en tecnología
- Existencia de diseños de planificación estratégica por parte de profesionales
- Alta demanda insatisfecha
- Nuevos diseños
- Facilidad de crédito financiero

Amenazas

- Exigencias de los clientes en cuanto a mano de obra calificada.
- Nuevas leyes y normativas rigurosas
- Microempresas dedicadas a las mismas actividades
- Altos costos de materia prima
- Escases de materia prima



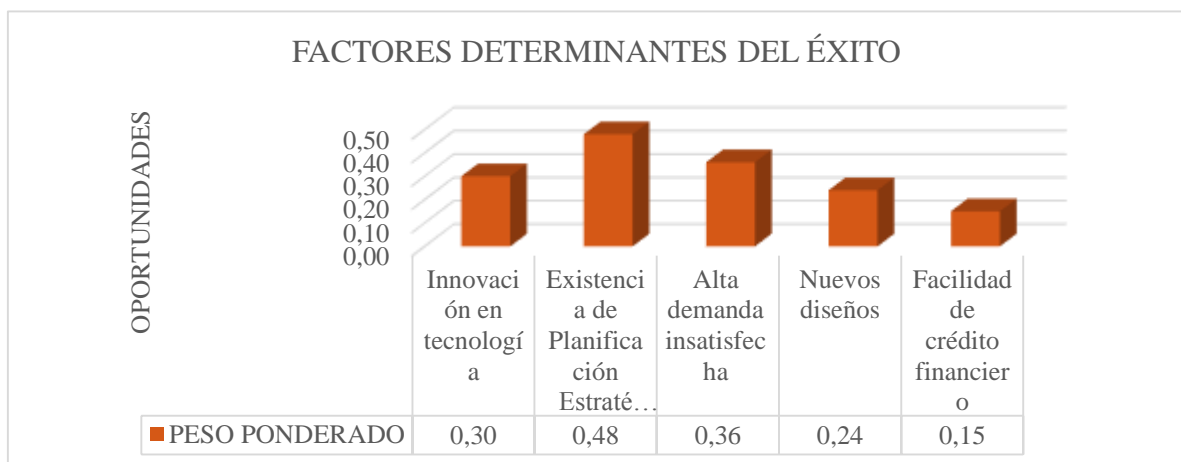
Tabla 3 Matriz de Evaluación de factores Externos

ÁREAS DE TRABAJO		PONDERACIÓN	SIN IMPORTANCIA 0,0	
			MUY IMPORTANTE 1,0	
PRIORITARIAS		IMPACTO	AMENAZA IMPORTANTE 1	OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4
SUBSECUENTES			AMENAZA MENOR 2	OPORTUNIDAD MENOR 3
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Innovación en tecnología	0,10	3	0,30
2	Existencia de Planificación Estratégica	0,12	4	0,48
3	Alta demanda insatisfecha	0,09	4	0,36
4	Nuevos diseños	0,08	3	0,24
5	Facilidad de crédito financiero	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
6	Exigencias de mano de obra calificada.	0,15	1	0,15
7	Altos costos de materia prima	0,12	1	0,12
8	Escases de materia prima	0,12	1	0,12
9	Nuevas leyes y normativas rigurosas	0,07	2	0,14
10	Microempresas dedicadas a las mismas actividades	0,10	2	0,20
TOTAL:		1		2,26

FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora

Gráfico 12 Ponderación de las Oportunidades

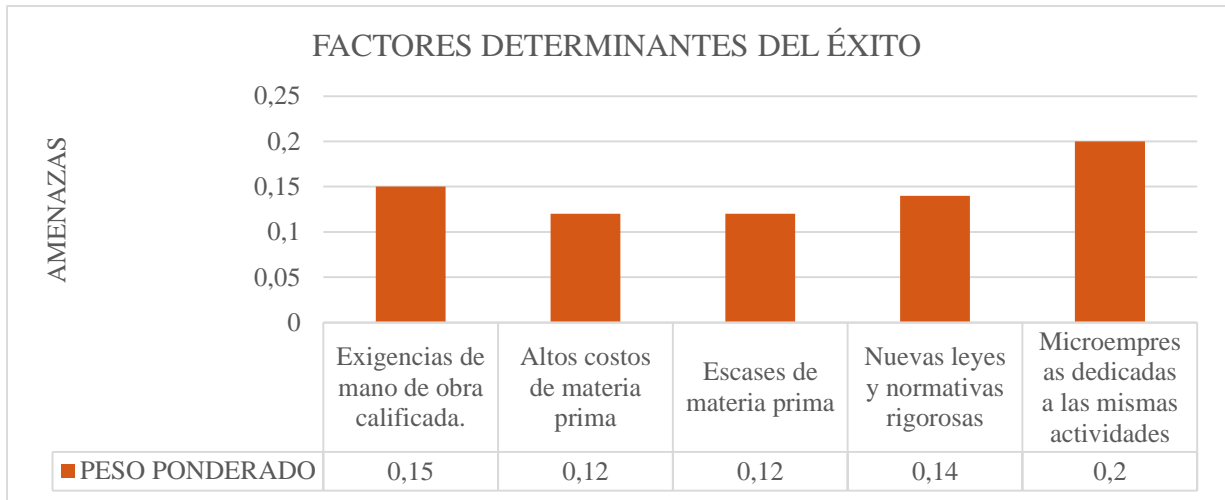


FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora



Gráfico 13 Ponderación de las Amenazas



FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora

Análisis Interno

Para el análisis interno se realizó una encuesta de varias preguntas a la Ebanistería López y las tres empresas dedicadas a las mismas actividades, estas preguntas comparativas servirán para determinar las fortalezas y debilidades de la microempresa. Se utilizó el siguiente formato, el cual las afirmaciones se adjuntarán en el anexo 2 de este trabajo.



Las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a cada una de las Ebanisterías

PREGUNTAS	López		Gallegos		Granda		Galarza	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
¿Usted dispone de fondos o Capital?								
¿Usted dispone de Materia Prima de calidad?								
El local de trabajo es propio								
Tiene Personal competente y de experiencia								
Sus relaciones con los proveedores son buenas								
Cuenta con sistema de crédito								
Sus Productos elaborados son de calidad								
Al entregar en una fecha determinada el producto al cliente lo hacen puntualmente								
Su taller está constituida legalmente “Registro Único de Contribuyentes”								
Posee la calificación artesanal								
Posee una Planificación Estratégica								
Tiene Publicidad y promoción								
Las instalaciones de la maquinaria son apropiadas								
La Ubicación de su taller esta adecuada para el buen funcionamiento en lo que respecta a la demanda.								
Cuenta con transporte propio para su trabajo								
Cuentan con innovación en tecnología								
Posee catálogos de diseños nuevos en productos								
Genera empleo								
Tiene Exigencias por parte de los clientes en cuanto a mano de obra.								
Posee leyes y normativas rigurosas en su taller								
Alguna vez ha realizado algún convenio de venta de mercadería con un almacén de mueblerías								
En los productos que elabora aplica otra materia prima que no sea madera pura								
Los precios de la ebanistería son competitivos								
El tiempo de entrega de los productos es adecuado								
Brinda asesoría técnica								



Fortalezas:

- Disponibilidad de fondos o Capital
- Materia Prima de calidad
- Conocimiento del producto
- Personal competente y experiencia
- Buenas relaciones con los proveedores

Debilidades

- No está constituida legalmente “Registro Único de Contribuyentes”
- No posee la calificación artesanal
- No posee una Planificación Estratégica
- Falta de publicidad y promoción
- Instalaciones inapropiadas
- Ubicación no adecuada



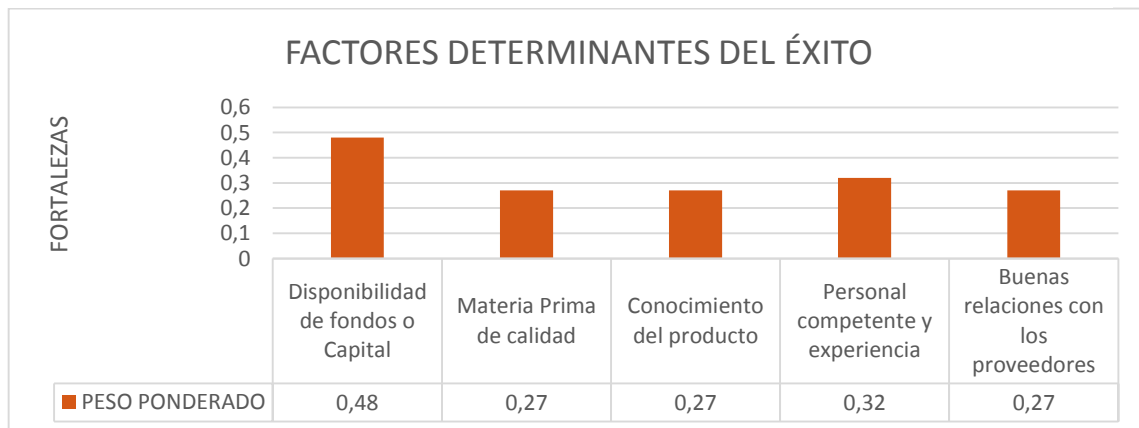
Tabla 4 Matriz de Evaluación de factores Internos

ÁREAS DE TRABAJO		PONDERACIÓN	SIN IMPORTANCIA 0,0	
			MUY IMPORTANTE 1,0	
PRIORITARIAS		IMPACTO	DEBILIDAD IMPORTANTE 1	FORTALEZA IMPORTANTE 4
SUBSECUENTES			DEBILIDAD MENOR 2	FORTALEZA MENOR 3
	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Disponibilidad de fondos o Capital	0,12	4	0,48
2	Materia Prima de calidad	0,09	3	0,27
3	Conocimiento del producto	0,09	3	0,27
4	Personal competente y experiencia	0,08	4	0,32
5	Buenas relaciones con los proveedores	0,09	3	0,27
	DEBILIDADES			
6	No está constituida legalmente “R.U.C”	0,12	1	0,12
7	No posee la calificación artesanal	0,10	1	0,10
8	No cuenta una Planificación Estratégica	0,13	1	0,13
9	Falta de publicidad y promoción	0,05	2	0,10
10	Instalaciones inapropiadas	0,08	1	0,08
11	Ubicación no adecuada	0,05	1	0,05
	TOTAL:	1		2,19

FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora

Gráfico 14 Ponderación de las Fortalezas

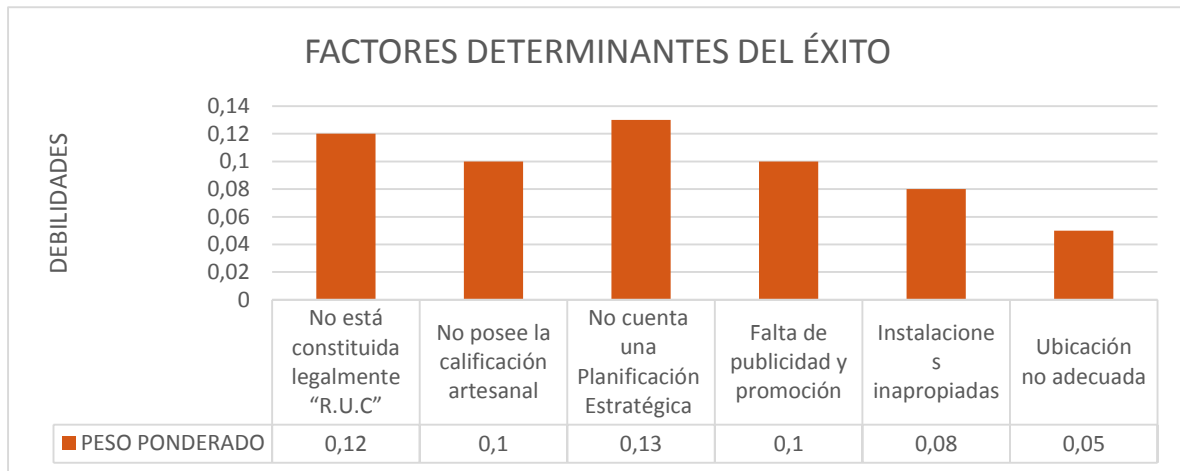


FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora



Gráfico 15 Ponderación de las Debilidades



FUENTE: Ebanistería López

ELABORADO POR: La Autora

Realizada las matrices de los factores externos y factores internos de Ebanistería López se procede a realizar la matriz FODA para determinar las respectivas estrategias que se implementaran en la microempresa. De acuerdo a la matriz FODA, se determina las estrategias de supervivencia, las estrategias adaptivas, las estrategias ofensivas y las estrategias defensivas.

A continuación en la **Tabla 5** se describe como se utiliza el análisis interno y externo para el desarrollo de las estrategias que servirán de ayuda para la implantación en la microempresa.

Tabla 5 Matriz FODA- ESTRATEGIAS

ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)		
ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGÍAS OFENSIVAS (FO) Utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado.	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS (FA) Utilizar las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir el impacto de las posibles amenazas.
DEBILIDADES	ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS (DO) Son superar las debilidades de la empresa para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGÍAS DE SUPERVIVENCIA (DA) Ayudan a superar las debilidades de la empresa y evitar las amenazas.

ELABORADO POR: La Autora



Tabla 6 Matriz FODA

		ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		Innovación en tecnología Existencia de Planificación Estratégica Alta demanda insatisfecha	Exigencias de mano de obra calificada. Nuevas leyes y normativas rigurosas Microempresas dedicadas a las mismas actividades
FORTALEZAS	Disponibilidad de fondos o Capital Conocimiento del producto Personal competente y experiencia	ESTRATEGÍAS OFENSIVAS (FO) Adquirir nueva maquinaria con tecnología de punta para el proceso productivo. (F1-O1) . Innovar productos (F2-O3) .	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS (FA) Afiliar a los empleados al Instituto de Seguridad Social. (F3-A2) Buscar mercados alternativos y aliados comerciales (F1,F2-A3)
DEBILIDADES	No está constituida legalmente “R.U.C” No posee la calificación artesanal No cuenta una Planificación Estratégica Falta de publicidad y promoción	ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS (DO) Realizar la planificación estratégica. (D3-O2) Lanzar publicidad por la radio más acogida por los habitantes del mercado y sectores aledaños. (D4-O3)	ESTRATEGÍAS DE SUPERVIVENCIA (DA) Legalizar el funcionamiento de la Microempresa (D1-A2) Obtener la calificación artesanal para atender las exigencias del mercado. (D2-A1, A2)

FUENTE: Ebanistería López.

ELABORADO POR: La Autora



ESTRATEGIAS

Estrategias Ofensivas

Adquirir nueva maquinaria con tecnología de punta para el proceso productivo.

Innovar productos

Estrategias Defensivas

Afiliar a los empleados al Instituto de Seguridad Social.

Buscar mercados alternativos y aliados comerciales

Estrategias adaptivas

Realizar la planificación estratégica

Lanzar publicidad por la radio más acogida por los habitantes del mercado y sectores aledaños.

Estrategias de Supervivencia

Constituir legalmente a la Microempresa

Obtener la calificación artesanal para atender las exigencias del mercado.

3.1.6. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son generales esto significa que no se sabe quiénes lo harán, cuánto costará y cómo se lograrán. A continuación se desarrolla los objetivos estratégicos, los cuales van a dirección a la consecución de la misión de la microempresa Ebanistería López.

Para el desarrollo de los objetivos se hará tres preguntas:

¿Qué se va hacer?, ¿Cómo lo va hacer?, y ¿Para qué lo va hacer?



Objetivo Estratégico 1:

¿Qué se va hacer?

Reducir costos de producción

¿Cómo lo va hacer?

Mediante la adquisición de nueva maquinaria con tecnología de punta

¿Para qué lo va hacer?

Para mejorar la rentabilidad de la microempresa.

Reducir los costos de producción mediante la adquisición de nueva maquinaria con tecnología de punta para mejorar la rentabilidad de la microempresa.

Objetivo Estratégico 2:

¿Qué se va hacer?

Incrementar ventas

¿Cómo lo va hacer?

Mediante la Busca de mercados alternativos y aliados comerciales

¿Para qué lo va hacer?

Para llegar alcanzar el crecimiento económico

Incrementar las ventas mediante la busca de mercados alternativos y aliados comerciales para llegar alcanzar el crecimiento económico.



Objetivo Estratégico 3:

¿Qué se va hacer?

Captar y fidelizar nuevos clientes

¿Cómo lo va hacer?

Mediante el Lanzamiento de publicidad por la radio más acogida

¿Para qué lo va hacer?

Para ser conocida y crecer como una microempresa líder en el mercado.

Captar y fidelizar nuevos clientes mediante el lanzamiento de publicidad por la radio más acogida para ser conocida y crecer como una microempresa líder en el mercado.

Objetivo Estratégico 4:

¿Qué se va hacer?

Satisfacer las necesidades de los clientes

¿Cómo lo va hacer?

Mediante la innovación y creación de nuevos productos de calidad

¿Para qué lo va hacer?

Para mejorar las ventas de la microempresa

Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la innovación y creación de nuevos productos de calidad para mejorar las ventas de la microempresa.



Objetivo Estratégico 5:

¿Qué se va hacer?

Utilizar efectiva y eficazmente los recursos

¿Cómo lo va hacer?

Mediante la realización de la planificación estratégica

¿Para qué lo va hacer?

Para mejorar sus procesos y por ende generar mayor utilidad.

Utilizar de manera efectiva y eficaz los recursos mediante la realización de la planificación estratégica para mejorar sus procesos y por ende generar mayor utilidad.

Objetivo Estratégico 6:

¿Qué se va hacer?

Legalizar el funcionamiento de la microempresa

¿Cómo lo va hacer?

Mediante la obtención del Registro Único de Contribuyentes, permiso municipal y de bomberos

¿Para qué lo va hacer?

Para evitar multas y clausuras aplicadas por los Organismos de Control.

Legalizar el funcionamiento de la microempresa mediante la obtención del Registro Único de Contribuyentes, permiso municipal y de bomberos para evitar multas y clausuras aplicadas por los Organismos de Control.



Objetivo Estratégico 7:

¿Qué se va hacer?

Fortalecer el talento humano

¿Cómo lo va hacer?

Mediante la afiliación y aportación al Seguro Social.

¿Para qué lo va hacer?

Para cumplir las leyes y normativas impuestos por el Instituto de Seguridad Social.

Fortalecer el talento humano mediante la afiliación y aportación al Seguro Social para cumplir con las leyes y normativas impuestos por Instituto de Seguridad Social

Objetivo Estratégico 8:

¿Qué se va hacer?

Recibir la capacitación de la Junta Nacional de Defensa

¿Cómo lo va hacer?

Mediante la inscripción en la obtención de la calificación artesanal

¿Para qué lo va hacer?

Para atender y satisfacer las exigencias del mercado.

Recibir la capacitación de la Junta Nacional de Defensa mediante la inscripción en la obtención de la calificación artesanal para atender y satisfacer las exigencias del mercado.



Tabla 7 Plan Operativo Anual - Ebanistería López

PLAN OPERATIVO ANUAL (2015) DE EBANISTERÍA LÓPEZ						
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVA	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADORES	META	FUENTES	RESPONSABLE
Reducir costos de producción	FINANCIERA	Reducir en un 10% los costos de producción mediante la adquisición de máquinas nuevas y sofisticadas en el año 2015 con relación al año anterior con un presupuesto de 2.500,00 USD.	Porcentaje de costos de producción reducidos mediante la adquisición de máquinas nuevas y sofisticadas en el año 2015.	10%	Registro de Costos	Gerente
			Cantidad de dólares invertidos en la adquisición de máquinas nuevas en el año 2015.	2.500,00 USD	Factura	
Incrementar ventas		Incrementar en un 10% las ventas mediante la búsqueda y negociación con aliados comerciales en el año 2015 con relación al año anterior con un presupuesto de 500.00 USD	Porcentaje de ventas incrementadas mediante la búsqueda y negociación con aliados comerciales en el año 2015.	10%	Registro de ventas Contratos de venta	Jefe de Ventas (1)
			Cantidad de dólares invertidos en el incremento de las ventas en el año 2015.	500,00 USD	Rol de pagos	Gerente
Captar y fidelizar nuevos clientes	CLIENTES	Contratar a la emisora de radio dentro del primer mes y lanzar publicidad en el año 2015 con un presupuesto de 1.200,00	Número de días utilizados para la contratación de publicidad por radio en el año 2015.	30 días	Contrato	Gerente
			Cantidad de dólares utilizados para la publicidad en el año 2015.	1.200,00 USD	Factura recibida	
Satisfacer las necesidades de los clientes		Crear 5 nuevos y novedosos productos en el año 2015 con un presupuesto de 3.000,00 USD.	Número de productos nuevos y novedosos creados en el año 2015.	5	Catálogo de productos	Jefe de Ventas (1)
			Cantidad de dólares en la creación de nuevos productos en el año 2015.	3.000,00 USD	Facturas emitidas	Gerente



Utilizar efectiva y eficazmente los recursos		Capacitarse y cumplir los ocho objetivos operativos que están diseñados en la planificación del año 2015 con un presupuesto de 500,00 USD	Número de objetivos operativos cumplidos en el año 2015.	8 objetivos	Indicadores Tableros de control	Gerente Jefe de ventas Jefe de producción
			Cantidad utilizados en la capacitación de la implementación del plan estratégico en el año 2015.	500,00 USD	Indicadores Tableros de control	
Legalizar el funcionamiento de las actividades de la microempresa	PROCESOS	Obtener el RUC, el permiso municipal y el de bomberos dentro del primer mes del año 2015 con un presupuesto de 50,00 USD	Número de permisos obtenidos dentro del primer mes del año 2015	3 permisos	Hoja de RUC Permisos	Gerente
			Cantidad de dólares utilizados para obtener los permisos necesarios para trabajar legalmente en el año 2015.	50,00 USD	Comprobantes de pago	
Fortalecer el talento humano		Afiliar a los empleados al Seguro Social en el año 2015 con un presupuesto de 3.150,00 USD.	Número de empleados afiliados al Seguro Social en el año 2015.	100%	Rol de pagos	Gerente
			Cantidad de dólares utilizados para la afiliación y aportación de los empleados al Seguro Social en el año 2015.	3.150,00 USD	Planillas de aporte	
Capacitarse de la Junta Nacional de Defensa	CRECIMIENTO	Asistir a todas las horas de capacitación para obtener la calificación artesanal en los dos meses primeros del año 2015 con un presupuesto de 500,00 USD.	Números de horas asistidas al curso para la obtención de la calificación artesanal en los dos primeros meses en el año 2015.	50 horas	Certificado	Gerente
			Cantidad de dólares utilizados para la capacitación y obtención de la calificación artesanal en los dos meses primeros del año 2015.	500,00 USD	Comprobantes de pago	



CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones con respecto a los objetivos planteados

Una vez culminado éste trabajo de investigación de la elaboración sobre el diseño de un plan estratégico a la microempresa Ebanistería López, se obtuvieron los siguientes aspectos importantes como son:

A través el análisis de la situación actual de la microempresa se pudo determinar la función década uno de los departamentos así como también las funciones del propietario y de los empleados que trabajan en la misma, de igual forma se formularon la misión y la visión.

La misión de la microempresa ofrece una descripción clara de la razón de porque existe y la visión proporciona una imagen e indicará la dirección hacia dónde quiere llegar en el futuro con los esfuerzos de la empresa.

Luego siguiendo el desarrollo del plan fue necesario analizar el ambiente interno y externo; es decir las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas, llegando a obtener la estrategias necesarias que se implantarán para conseguir los objetivos y por ende la misión de la empresa. Dentro del análisis FODA se determinó que la microempresa no se encuentra legalmente constituida y no tiene calificación artesanal que los clientes exigen, por lo que se diseñó objetivos estratégicos y sus respectivos desagregados; es decir objetivos operativos que se deberán ejecutarse dentro del periodo 2015 y que serán medidos su cumplimiento a través de los indicadores de gestión que forman parte del Plan Operativo Anual de la microempresa.

Por último, para culminar este trabajo de investigación y para que la microempresa realice sus actividades de forma legal, se adjuntó en la parte final el anexo fotográfico y el anexo de los requisitos para realizar el trámite de obtención de los permisos de funcionamiento:



El Registro Único de Contribuyentes que lo emite el Servicio de Rentas Internas, el permisos municipal, el permiso del Cuerpo de Bomberos y la calificación artesanal expedido por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

En fin, el Plan Estratégico permitirá direccionar a la microempresa Ebanistería López a la consecución de sus objetivos y fines, desarrollando de manera eficaz y eficiente todas sus actividades laborales; es decir desde la obtención de la materia prima para la fabricación del producto hasta la entrega del pedido del cliente logrando mantenerse en el mercado y aumentar su rentabilidad en los años venideros.

4.2. Recomendaciones.

Se recomienda a la microempresa Ebanistería López implantar el plan estratégico presentado, con el fin de promover un compromiso por parte de los empleados y de esta forma lograr obtener mejores resultados en el desempeño de la actividades de producción y comercial de la misma.

Luego de implantado el plan estratégico se recomienda realizar evaluaciones de las actividades y tareas que se realizan en la microempresa, ya que a través de una evaluación se genera una retroalimentación para una planificación futura pero siempre tomando en cuenta los aspectos evaluados.

Es recomendable contar con indicadores de gestión para hacer un control del logro de la misión y los objetivos propuestos, con estos indicadores se verificarán el desempeño de todos los empleados en su trabajo o labor, así como también detectar posibles deficiencias en el cumplimiento de las mismas, para efectuarlas acciones correctivas que sean necesarias.



Además se recomienda constituir legalmente a la microempresa para que no existan inconvenientes con los organismos de control para que así pueda desempeñar sus funciones de manera eficaz mostrando su responsabilidad con el Estado Ecuatoriano.



BIBLIOGRAFÍA

- ALTAIR. (16 de Octubre de 2014). *ALTAIR* . Obtenido de http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- artesanoecuador.com. (25 de Octubre de 2014). *artesanoecuador.com*. Obtenido de <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&idiom=1>
- Beltrán, J. (1999). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Bogotá: 3R Editores.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Pearson Educacion .
- Fernández, A. (2004). *DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS EN LA EMPRESAS Y ORGANIZACIONES*. Madrid España: Díaz de Santos S.A.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ireland, D., & Hoskisson, R. (2004). *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización* . Thomson .
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educacion .
- Romero, C. (27 de Octubre de 2014). *Blogspot.com*. Obtenido de <http://caromeroshgeo.blogspot.com/2011/05/direccion-estrategica.html>
- Romero, M. (08 de 01 de 2003). *GestioPlis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/organigramas.htm>
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Thompson, A., & Stinckland, A. (1999). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Universidad Nacional de Colombia. (17 de Octubre de 2014). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_c.htm
- Valdés, L. (2005). *Planeación Estratégico con Enfoque Sistemático*. México: Fondo Editorial FCA.
- Valdez, M., Leyva, M., & Gil, M. (3 de Septiembre de 2014). *GestioPolis*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica.htm>



ANEXO 1

CONSTITUCION LEGAL DE LA MICROEMPRESA “EBANISTERÍA LÓPEZ”



CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA MICROEMPRESA EBANISTERÍA LÓPEZ

Para constitución legal de Ebanistería López se tendrá que realizar los siguientes trámites en los diferentes organismos de control como lo indica la tabla siguiente:

Trámite legal	Organismo de Control
1. Obtener el Registro Único de Contribuyentes	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
2. Obtener la Calificación Artesanal	JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO
3. Obtener el Permiso de Funcionamiento “Patente Municipal”	MUNICIPIO DE LA TRONCAL
4. Obtener el Permiso de bomberos	CUERPO DE BOMBEROS DE LA TRONCAL

1. OBTENER EL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

Para obtener el RUC se debe acercar a las oficinas del Servicio de Rentas Internas de la Ciudad de la Troncal con los requisitos requeridos a continuación:

REQUISITOS PARA OBTENER EL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES “SERVICIO DE RENTAS INTERNAS”

- Original y fotocopia de la cédula
- Original de certificado de votación
- Original y fotocopia de la calificación artesanal
- Original y fotocopia de Patente municipal



Obligaciones del contribuyente

Registrar ingresos y egresos

Facturar los ingresos obtenidos

Realizar declaraciones de IVA mensual

2. OBTENER LA CALIFICACIÓN ARTESANAL

REQUISITOS Y BENEFICIOS PARA LA CALIFICACIÓN Y RECALIFICACION DEL TALLER ARTESANAL

La Calificación Artesanal es la certificación que concede la Junta Nacional de Defensa del Artesano a los Maestros de Taller o Artesanos Autónomos.

Los Maestros de Taller deben solicitar periódicamente a la Junta Nacional de Defensa del Artesano la recalificación artesanal, ya que la no renovación de ésta tiene como consecuencia que los Artesanos se desamparen de la Ley de Defensa del Artesano y por tanto del goce de los beneficios que ésta les concede.

Para obtener la calificación de un Taller Artesanal, el artesano debe solicitarla al Presidente de la Junta Nacional, Provincial o Cantonal de Defensa del Artesano, según corresponda, adjuntando los siguientes documentos:

- 1.- Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesanos (adquirir el formulario en la Junta)
- 2.- Copia del Título Artesanal
- 3.- Carnet actualizado del gremio
- 4.- Declaración Juramentada de ejercer la artesanía para los artesanos autónomos
- 5.- Copia de la cédula de ciudadanía
- 6.- Copia de la papeleta de votación (hasta los 65 años de edad)



7.- Foto a color tamaño carnet

8.- Tipo de sangre

9.- En caso de recalificación, copia del certificado de la calificación anterior.

BENEFICIOS

La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

LABORALES

- Exoneración de pago de décimo tercero, décimo cuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices
- Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas

SOCIALES

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices
- Acceso a las prestaciones del seguro social
- Extensión del seguro social al grupo familiar
- No pago de fondos de reserva

TRIBUTARIOS

- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
- Declaración semestral del I.V.A
- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías
- Exoneración del pago del impuesto a la renta
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal. (artesanoecuador.com, 2014)



3. OBTENER EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO “PATENTE MUNICIPAL”

Para obtener el permiso municipal o patente se debe acercar a las oficinas del municipio con los requisitos requeridos a continuación:

- Certificado de cancelación de impuestos
- Certificado de no adeudar al Municipio
- Solicitud (formulario) relleno por el solicitante

4. OBTENER EL PERMISO DE BOMBEROS

Para obtener el permiso se debe acercar a las oficinas del Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de Cantón La Troncal con los requisitos requeridos a continuación:

REQUISITOS PARA OBTENER EL PERMISO

DE FUNCIONAMIENTO DE: LOCALES COMERCIALES

- Presentar solicitud del permiso del Municipio.
- Copia de factura de compra de extintores o de recarga a nombre del propietario.
- Inspección por este departamento de las instalaciones y de seguridades contra incendios.
- El propietario debe cumplir las condiciones dadas por el inspector para poder emitir el permiso de funcionamiento.



ANEXO 2

ENCUESTAS A LA MICROEMPRESA Y A EMPRESAS DEL MISMO SECTOR



ENCUESTA REALIZADA A EBANISTERÍA LÓPEZ

PREGUNTAS	SI	NO
¿Usted dispone de fondos o Capital?	X	
¿Usted dispone de Materia Prima de calidad?	X	
El local de trabajo es propio		X
Tiene Personal competente y de experiencia		X
Sus relaciones con los proveedores son buenas	X	
Cuenta con sistema de crédito	X	
Sus Productos elaborados son de calidad	X	
Al entregar en una fecha determinada el producto al cliente lo hacen puntualmente	X	
Su taller está constituida legalmente “Registro Único de Contribuyentes”		X
Posee la calificación artesanal		X
Posee una Planificación Estratégica		X
Tiene Publicidad y promoción		X
Las instalaciones de la maquinaria son apropiadas	X	
La Ubicación de su taller esta adecuada para el buen funcionamiento en lo que respecta a la demanda.		X
Cuenta con transporte propio para su trabajo		X
Cuentan con innovación en tecnología		X
Posee catálogos de diseños nuevos en productos	X	
Genera empleo		X
Tiene Exigencias por parte de los clientes en cuanto a mano de obra.		X
Posee leyes y normativas rigurosas en su taller		X
Alguna vez realizado algún convenio de venta de mercadería con un almacén de mueblerías	X	
En los productos que elabora aplica otra materia prima que no sea madera pura	X	



ENCUESTA REALIZADA A EBANISTERÍA GRANDA

PREGUNTAS	SI	NO
¿Usted dispone de fondos o Capital?	X	
¿Usted dispone de Materia Prima de calidad?	X	
El local de trabajo es propio		X
Tiene Personal competente y de experiencia	X	
Sus relaciones con los proveedores son buenas	X	
Cuenta con sistema de crédito		X
Sus Productos elaborados son de calidad	X	
Al entregar en una fecha determinada el producto al cliente lo hacen puntualmente	X	
Su taller está constituida legalmente “Registro Único de Contribuyentes”		X
Posee la calificación artesanal		X
Posee una Planificación Estratégica		X
Tiene Publicidad y promoción		X
Las instalaciones de la maquinaria son apropiadas	X	
La Ubicación de su taller esta adecuada para el buen funcionamiento en lo que respecta a la demanda.	X	
Cuenta con transporte propio para su trabajo		X
Cuentan con innovación en tecnología		X
Posee catálogos de diseños nuevos en productos	X	
Genera empleo		X
Tiene Exigencias por parte de los clientes en cuanto a mano de obra.	X	
Posee leyes y normativas rigurosas en su taller		X
Alguna vez realizado algún convenio de venta de mercadería con un almacén de mueblerías		X
En los productos que elabora aplica otra materia prima que no sea madera pura	X	



ENCUESTA REALIZADA A LA EBANISTERÍA GALARZA

PREGUNTAS	SI	NO
¿Usted dispone de fondos o Capital?	X	
¿Usted dispone de Materia Prima de calidad?	X	
El local de trabajo es propio	X	
Tiene Personal competente y de experiencia	X	
Sus relaciones con los proveedores son buenas	X	
Cuenta con sistema de crédito		X
Sus Productos elaborados son de calidad	X	
Al entregar en una fecha determinada el producto al cliente lo hacen puntualmente	X	
Su taller está constituida legalmente “Registro Único de Contribuyentes”	X	
Posee la calificación artesanal	X	
Posee una Planificación Estratégica		X
Tiene Publicidad y promoción	X	
Las instalaciones de la maquinaria son apropiadas	X	
La Ubicación de su taller esta adecuada para el buen funcionamiento en lo que respecta a la demanda.	X	
Cuenta con transporte propio para su trabajo	X	
Cuentan con innovación en tecnología		X
Posee catálogos de diseños nuevos en productos	X	
Genera empleo	X	
Tiene Exigencias por parte de los clientes en cuanto a mano de obra.		X
Posee leyes y normativas rigurosas en su taller		X
Alguna vez realizado algún convenio de venta de mercadería con un almacén de mueblerías	X	
En los productos que elabora aplica otra materia prima que no sea madera pura	X	



ENCUESTA REALIZADA A LA EBANISTERÍA GALLEGOS

PREGUNTAS	SI	NO
¿Usted dispone de fondos o Capital?	X	
¿Usted dispone de Materia Prima de calidad?	X	
El local de trabajo es propio	X	
Tiene Personal competente y de experiencia		X
Sus relaciones con los proveedores son buenas	X	
Cuenta con sistema de crédito	X	
Sus Productos elaborados son de calidad	X	
Al entregar en una fecha determinada el producto al cliente lo hacen puntualmente		X
Su taller está constituida legalmente “Registro Único de Contribuyentes”		X
Posee la calificación artesanal		X
Posee una Planificación Estratégica		X
Tiene Publicidad y promoción		X
Las instalaciones de la maquinaria son apropiadas	X	
La Ubicación de su taller esta adecuada para el buen funcionamiento en lo que respecta a la demanda.		X
Cuenta con transporte propio para su trabajo		X
Cuentan con innovación en tecnología		X
Posee catálogos de diseños nuevos en productos	X	
Genera empleo		X
Tiene Exigencias por parte de los clientes en cuanto a mano de obra.		X
Posee leyes y normativas rigurosas en su taller		X
Alguna vez realizado algún convenio de venta de mercadería con un almacén de mueblerías		X
En los productos que elabora aplica otra materia prima que no sea madera pura		X



ANEXO 3

FOTOGRAFICO



PROCESO PARA LA FABRICACION DE UN PRODUCTO

Anexo 3.1.- Materia Prima



Anexo 3.2.- Preparación del material “Corte de la madera en la Sierra”





Anexo 3.3.- Preparación del material “canteando”



Anexo 3.4.- Cortando las piezas del producto





Anexo 3.5.- Armandando las piezas del producto



Anexo 2.6.- Armazón del producto





Anexo 3.7.- Masillada y lijada del producto



Anexo 3.8.- Pintada del producto





Anexo 3.9.- Producto terminado





PRODUCTO FABRICADO POR EBANISTERIA LÓPEZ

Anexo 3.10.- Puerta de Teca

