

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**COMPONENTE PRÁCTICO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA
MUEBLERÍA AIZAGA DEL CANTÓN DURÁN PARA CONTRIBUIR EN
SU REACTIVACIÓN ECONÓMICA”**

AUTOR:

JOSUÉ ISMAEL AIZAGA RUIZ

DOCENTE ASESOR:

ING. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO MSc.

Guayaquil - 2021

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

El Ing. Diego Ricardo Rubio Erazo., en calidad de docente tutora del trabajo de investigación indica:

Que el trabajo de investigación para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas cuyo tema es “ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA MUEBLERÍA AIZAGA DEL CANTÓN DURÁN PARA CONTRIBUIR EN SU REACTIVACIÓN ECONÓMICA” COMPONENTE PRÁCTICO, elaborado por el Sr. Josué Ismael Aizaga Ruiz, ha sido debidamente revisada y está en condiciones de ser entregado para que continúe con el proceso de graduación de acuerdo con el Reglamento de la Universidad Metropolitana del Ecuador.

Atentamente,



Ing. Diego Ricardo Rubio E. MsC
DOCENTE TUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Josué Ismael Aizaga Ruiz, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", carrera Administración de Empresas, declaro en forma libre y voluntaria que el presente estudio de caso que versa sobre: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA MUEBLERÍA AIZAGA DEL CANTÓN DURÁN PARA CONTRIBUIR EN SU REACTIVACIÓN ECONÓMICA y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

JOSUÉ ISMAEL AIZAGA RUIZ

C.I. 0925286072

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Josué Ismael Aizaga Ruiz, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA MUEBLERÍA AIZAGA DEL CANTÓN DURÁN PARA CONTRIBUIR EN SU REACTIVACIÓN ECONÓMICA, modalidad estudio de caso de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Josué Ismael Aizaga Ruiz

CI: 0925286072

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia y a mis amigos, quienes siempre estuvieron apoyándome de cerca, y sin su ayuda no hubiera podido llegar a esta etapa de mi vida. A todos ellos les agradezco.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres, familia, amigos y profesores, por sus enseñanzas, paciencia, y por contribuir en mi crecimiento personal y profesional. Gracias, por tanto.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	III
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE	VII
RESUMEN EJECUTIVO	IX
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO DEL TRABAJO INTEGRADOR.....	3
Descripción del contexto de la organización, empresa o territorio	3
Datos generales de la empresa	3
Descripción general	3
Historia de la empresa	3
Evolución de la empresa	3
Descripción del procedimiento, indicadores y metodología utilizada	4
Resultados de estudios: diagnósticos, análisis, evaluación y estrategias	5
Diagnóstico, análisis y evaluación de la situación	5
Estrategias	27
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
Bibliografía	40

Índice de tablas

Tabla 1 Riesgo país promedio Ecuador	6
Tabla 2 Cinco fuerzas análisis del entorno.....	9
Tabla 3 Evolución sectorial en USD.....	10
Tabla 4 Cinco fuerzas análisis de la competencia	13
Tabla 5 Matriz perfil competitivo.....	14
Tabla 6 Amenazas identificadas	15
Tabla 7 Oportunidades identificadas	15
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	16

Tabla 9 Análisis de la función de planeación	17
Tabla 10 Análisis de la función de organización	18
Tabla 11 Análisis de la función de motivación.....	18
Tabla 12 Análisis de la función de administración del personal	19
Tabla 13 Análisis de auditoría administrativa	19
Tabla 14 Análisis auditoría de marketing	20
Tabla 15 Análisis auditoría finanzas y contabilidad.....	21
Tabla 16 Análisis auditoría producción y operaciones	21
Tabla 17 Análisis auditoría sistemas de información.....	22
Tabla 18 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	23
Tabla 19 Factores de éxito externos	24
Tabla 20 Factores de éxito internos	24
Tabla 21 Análisis FODA	25
Tabla 22 Análisis de posición FODA	26
Tabla 23 Cadena de valor Mueblería Aizaga	29
Tabla 24 FODA cruzado.....	31
Tabla 25 Objetivos estratégicos	32
Tabla 26 Plan estratégico a cinco años.....	33
Tabla 27 Poa 2022	34
Tabla 28 Tablero de control	36
Tabla 29 Plan de acción.....	37
Tabla 30 Proyección crecimiento de ventas.....	37
Índice de figuras	
Figura 1 Riesgo país Ecuador.....	6
Figura 2 Inflación mensual Ecuador	8
Figura 3 Tasa de desempleo urbano	8
Figura 4 Perfil competitivo total	14
Figura 5 Evaluación factores externos	16
Figura 6 Mapa estratégico.....	35

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento o componente práctico del tema ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MICROEMPRESA MUEBLERÍA AIZAGA DEL CANTÓN DURÁN PARA CONTRIBUIR EN SU REACTIVACIÓN ECONÓMICA, tiene como objetivo principal proporcionar a la institución beneficiaria del presente proyecto un insumo técnico para la implementación de su análisis de situación estratégica y su posterior formulación de objetivos y estrategias que permitan mejorar sus ingresos de producción y comercialización de muebles en el cantón Durán.

La estructura del documento se divide en dos componentes, el primero, análisis estratégico en dónde se evalúan macro y microentorno, así también el proceso interno de la mueblería a fin de identificar los factores de éxito que podrían ocasionar el éxito o fracaso de la empresa. El segundo componente es la propuesta de solución en donde se determinan: filosofía corporativa, estrategias, objetivos estratégicos, metas de cumplimiento, control de estrategias y análisis de la viabilidad financiera del plan estratégico.

Como resultados se logró identificar que a pesar de estar en un entorno adverso se pueden fortalecer los procesos internos de la organización sin importar su tamaño de empresa para generar una ventaja competitiva. Con el plan estratégico se formularon siete objetivos estratégicos alineados a las perspectivas BSC, veinte estrategias, metas e indicadores de gestión, el control de estrategias se prevé trabajarlo mediante tableros de control y planes de acción, finalmente el proyecto es viable en su función financiera con una relación B/C de 1.53.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, análisis estratégico, formulación de estrategias, indicadores de gestión, control estratégico.

ABSTRACT

The present document or practical component of the topic STRATEGIC ANALYSIS OF THE MICRO-COMPANY MUEBLERÍA AIZAGA DEL CANTÓN DURÁN TO CONTRIBUTE TO ITS ECONOMIC REACTIVATION, has as its main objective to provide the beneficiary institution of this project with technical input for the implementation of its strategic situation analysis and its subsequent formulation of objectives and strategies to improve its income from furniture production and marketing in the Duran city.

The structure of the document is divided into two components, the first, strategic analysis where macro and microenvironment are evaluated, as well as the internal process of the furniture store in order to identify the success factors that could cause the success or failure of the company. The second component is the proposed solution where the following are determined: corporate philosophy, strategies, strategic objectives, compliance goals, control of strategies and analysis of the financial viability of the strategic plan.

As a result, it was possible to identify that despite being in an adverse environment, the internal processes of the organization can be strengthened regardless of the size of the company to generate a competitive advantage. With the strategic plan, seven strategic objectives were formulated aligned to the BSC perspectives, twenty strategies, goals and management indicators, the control of strategies is expected to work through control boards and action plans, finally the project is viable in its financial function with a B / C ratio of 1.53.

KEYWORDS: Strategic planning, strategic analysis, strategy formulation, management indicators, strategic control.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con (Loza Trávez, 2020)

Sin embargo, una de las noticias positivas fue el crecimiento total de las exportaciones no tradicionales donde la industria forestal se lleva el primer lugar con un crecimiento del 99,1% pese a la pandemia de COVID-19. El principal motivo sería el desarrollo de proyectos de creación de energía eólica en China, donde la balsa ecuatoriana es la principal materia prima.

Christian Riofrio, presidente de la Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera (AIMA), comenta que la industria forestal ecuatoriana se desarrolla en cuatro cadenas productivas principales: madera aserrada, tableros, biomasa y papel y cartón, y que todas ellas cumplen una función esencial en la industria, aprovechando cada recurso disponible convirtiéndola en un modelo de producción de economía naturalmente circular. (pág. 1)

Según esta publicación obtenida de la Cámara de Comercio de Quito mediante su fascículo Criterios Digital se indica que el sector maderero aportó al Ecuador con un 2.72% del total del PIB para el año 2018 (Loza Trávez, 2020), esto denota una relevante participación de mercado de esta industria teniendo en cuenta que en su mayoría se tratan de exportaciones no petroleras, asimismo, se indica que a finales del año 2020 en plena crisis sanitaria “el 43% de las exportaciones de este sector se adjudican a la venta de madera balsa, el 34% a Tableros, el 9,17% Teca y maderas tropicales, y en porcentajes más pequeños otros grupos”. (Loza Trávez, 2020)

Otros productos maderables derivados tales como, muebles, madera aserrada, pisos y molduras pueden ser aprovechados por la industria si se potencian las actividades productivas y comerciales de estas.

Por este motivo y debido a la necesidad de fomentar un crecimiento sostenible, Mueblería Aizaga desea desarrollar el presente análisis estratégico para conocer su posición actual en su entorno, frente a su competencia e identificar oportunidades para su fortalecimiento como empresa y obtener mayores ingresos para posteriormente, incrementar su ventaja competitiva.

DESARROLLO DEL TRABAJO INTEGRADOR

Descripción del contexto de la organización, empresa o territorio

Datos generales de la empresa

Nombre o Razón Social: Mueblería Aizaga

Domicilio Fiscal: CDLA. EL BOSQUE MZ Q S 15 -20 – DURAN:

Teléfonos: 04 281 3327

Página WEB: No dispone.

Contactos: Josué Ismael Aizaga Ruiz, Propietario, Celular: 0968146666 – Email: josueaizagar@gmail.com

Descripción general

La fábrica de muebles se encuentra en funcionamiento desde 1990 bajo la figura jurídica Personal Natural – Artesano Calificado, el giro de negocio se fundamenta en la transformación de materia prima (madera) en productos terminados (muebles), para su posterior comercialización y servicio al cliente. El mercado actual de Mueblería Aizaga tiene un segmento de venta al por menor a la población especialmente de Durán - Guayas.

La actividad comercial principal se basa en la fabricación y reparación de muebles, específicamente, muebles para el hogar (cómodas, puertas, comedores, camas, etc.)

Historia de la empresa

La empresa fue fundada por Luis Alberto Aizaga Tabango (Padre) en el año de 1990, en el cantón Duran, él llegó y se asentó en un terreno en Durán, donde comenzó a operar la fábrica de muebles. Desde ahí ha estado funcionando hasta la actualidad.

Evolución de la empresa

La empresa inicio a operar en el año de 1990 a cargo de Luis Alberto Aizaga Tabango (Artesano Calificado) en el catón Durán, a partir de 1994 apertura su primer almacén de venta de muebles(Duran) los mismos que eran fabricados por la empresa

con 15 empleados en aquel entonces, la empresa jamás manejo de manera formal la parte administrativa ni financiera, era manejado todo por el Dueño y su esposa Narcisa de Jesús Ruiz Chica, quien se encargaba especialmente de comprar los insumos de fabricación y encargada de las ventas, al aperturarse el primer almacén las ventas se dispararon vendiendo una plataforma de muebles cada 15 días, a pasar el tiempo (dos años) se apertura un segundo almacén, aumentando significativamente las ventas y teniendo unos 20 empleados aproximadamente, de ahí se mantuvo la venta y la producción estable hasta el año 2004 en el cual se apertura el 3 almacén en Duran, sin embargo nunca se mantuvo la contabilidad ni el manejo de los gastos, de forma adecuada, y no se mantuvo un ahorro para los momentos más complejos, a partir del año 2007 el Dueño, Luis Aizaga, inició a realizar otras actividades (Políticas) y no mantuvo la constancia que antes le daba al negocio, representando una baja en la producción y ventas de los mismos, hasta el año 2011 fueron cerrados dos almacenes por falta de ventas, en el año 2014 el negocio paso al nombre de su Hijo (Josué Aizaga Ruiz) y en el año 2016 se cerró el ultimo almacén, dejando en funcionamiento solo la fábrica de muebles, a la fecha las ventas son bajas, teniendo un ingreso de 1500 mensuales promedio, con 2 trabajadores.

Descripción del procedimiento, indicadores y metodología utilizada

El procedimiento del presente trabajo integrador dispone de la siguiente estructura:

El nivel de estudio corresponde al de tipo descriptivo “son la base de las investigaciones correlacionales. Proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos”. (Mendoza Torres & Hernández Sampieri, 2018, pág. 106).

La modalidad de investigación del proyecto integrador conserva criterios de investigación documental, (Mendoza Torres & Hernández Sampieri, 2018).

La metodología empleada se base en los criterios bibliográficos descritos en el componente teórico o ensayo de la temática tratada.

El método de investigación utilizado corresponde a la entrevista, tal como se lo hace con el análisis interno utilizando preguntas de auditoría a los departamentos o funciones administrativas sugeridos por (David, 2013). Debido a esto la población o universo recae sobre dos personas quienes son al momento los únicos colaboradores que tienen relación de dependencia de Mueblería Aizaga, por ende, no existe muestra

y la validación del instrumento se encuentra sustentada en los criterios teóricos previamente descritos en el ensayo (documento de acompañamiento de este entregable).

Resultados de estudios: diagnósticos, análisis, evaluación y estrategias

El primer resultado de estudio a realizar corresponde al diagnóstico de situación sobre la cual recae la idea de negocio a la cual pertenece la temática tratada en el presente documento para esto se desarrollan herramientas de evaluación de los criterios tanto externos como internos.

Dentro de este diagnóstico se abordan variables situacionales que permitan un acertado análisis estratégico tanto del macro y microentorno y, asimismo, los procedimientos internos de Mueblería Aizaga con domicilio la ciudad de Durán, provincia del Guayas.

Diagnóstico, análisis y evaluación de la situación

El diagnóstico, análisis y evaluación de situación de Mueblería Aizaga comprende tres elementos importantes:

- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno
- Análisis de los procesos internos
- Análisis FODA

Análisis del macroentorno

Con el macroentorno se evalúan los factores críticos de éxito que provienen de las fuerzas externas estas generalmente se encuentran definidas por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos; entre otros. Para conocer al macroentorno se establece un análisis PEST como herramienta de evaluación del contexto empresarial.

Entorno político

Para el mes de abril del 2021 el riesgo país promedio del Ecuador es de 1019 puntos, se observa una reducción considerable de este indicador por 835 puntos

después de las elecciones celebradas el domingo 11 de abril para escoger al futuro presidente del Ecuador. Este indicador significa una oportunidad de negocio para las industrias ecuatorianas y comercio en general, ya que a menor riesgo país la nación se vuelve más atractiva en la captación de financiamiento externo.

Tabla 1 Riesgo país promedio Ecuador

Abril 2021	Marzo 2021	Febrero 2021
1019	1263	1202

Fuente: (Ecuador, Banco Central , 2021)

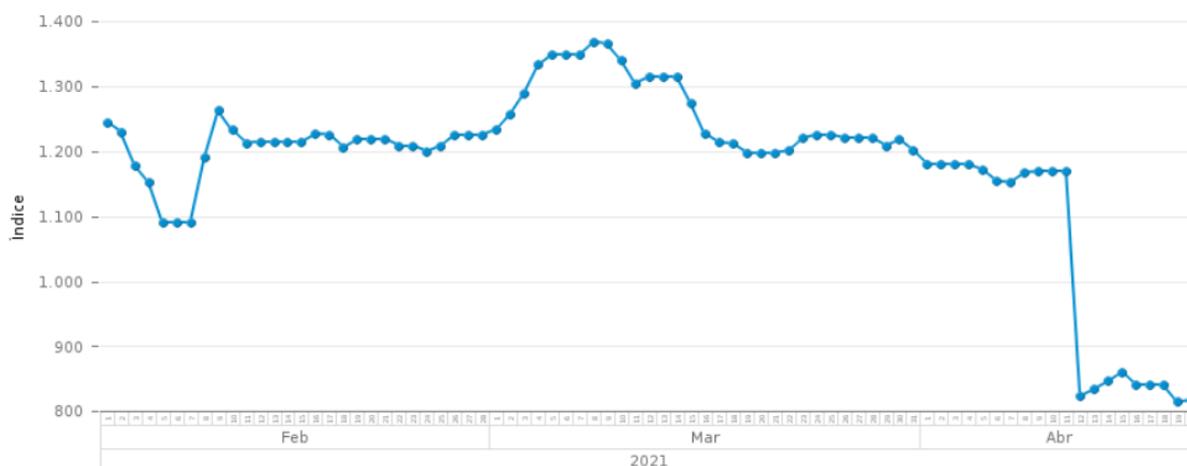


Figura 1 Riesgo país Ecuador

Fuente: (Ecuador, Banco Central , 2021)

Para tratar de mitigar el impacto económico producto de la crisis sanitaria el estado ecuatoriano a través de BanEcuador entre los meses de marzo 2020 hasta mayo 2021 ha otorgado créditos para la reactivación económica post pandemia, por un monto de 670 millones de dólares. (Ecuador, BanEcuador, 2021). Esta disposición de impulso económico a manera de disponibilidad de créditos para las micro, pequeña y mediana empresa es una oportunidad de negocio.

Entorno legal

Las operaciones de producción de madera y su aprovechamiento se encuentran regidas por el Ministerio del Ambiente mediante la Licencia de Aprovechamiento forestal. Dicha licencia está dirigida para “todas las personas naturales o jurídicas, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y otros que aprovechen o manejen los bosques naturales y árboles fuera del bosque del Patrimonio Forestal Nacional”.

(Ecuador, Ministerio del Ambiente y Agua, s.f.). Tal como se lo menciona con este factor se puede obtener una oportunidad de negocio tener una normativa que garantice el manejo responsable de recursos y por consiguiente ser un sector sostenible.

Como parte de la Licencia de Aprovechamiento forestal los proveedores de madera deberán contar con:

- Plan de Manejo Integral.
- Plan de Aprovechamiento Forestal Sostenible.
- Plan de Aprovechamiento Forestal Simplificado. (Ecuador, Ministerio del Ambiente y Agua, s.f.)

Teniendo en consideración estos requisitos las empresas proveedoras de materias primas para las industrias a las que pertenecen las actividades productivas y comerciales de Mueblería Aizaga tendrían amenazas debido al tiempo y recursos que se destinen para adquirir este tipo de licencias, lo que se traduciría en un incremento en los costos de las materias primas (madera).

Fuerzas económicas

La situación económica en general del país en términos generales tiene varios inconvenientes producto de la crisis sanitaria mundial del COVID 19, de acuerdo con información financiera del (Ecuador, Banco Central , 2021), se estima que el país crezca en su producto interno bruto PIB en un 2.1%, no obstante, las actividades comerciales se encuentran contraídas por las medidas de confinamiento y distanciamiento social.

Según la información de los índices financieros que se extrae de (Ecuador, Banco Central, 2021) se tiene que para el mes de marzo de 2021 la inflación del Ecuador es del 0.18, esta cifra se puede considerar como una oportunidad debido a que, teniendo una inflación relativamente baja es posible que el poder adquisitivo de las personas sea mayor, otro impacto radica en que, los precios de los productos no se incrementen considerablemente esto deriva en un fomento del gasto en las familias.

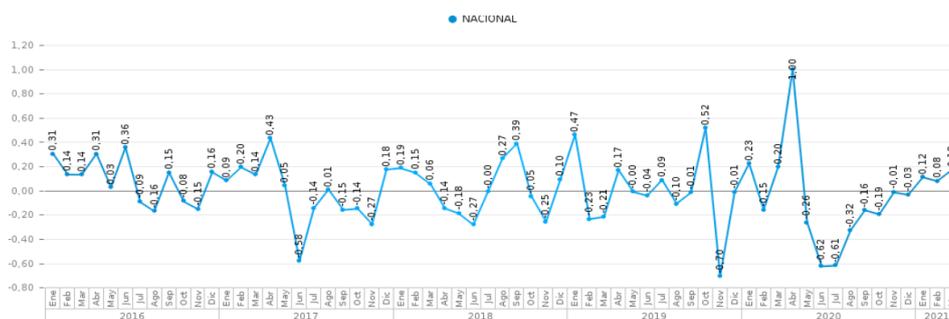


Figura 2 Inflación mensual Ecuador

Fuente (Ecuador, Banco Central, 2021)

Según datos de (Ecuador, Banco Central, 2020), el nivel de desempleo urbano de la región es de 6.13, con última información de diciembre del 2020, esto deriva en una amenaza ya que a menor empleo se reduce el poder adquisitivo de todas las personas.

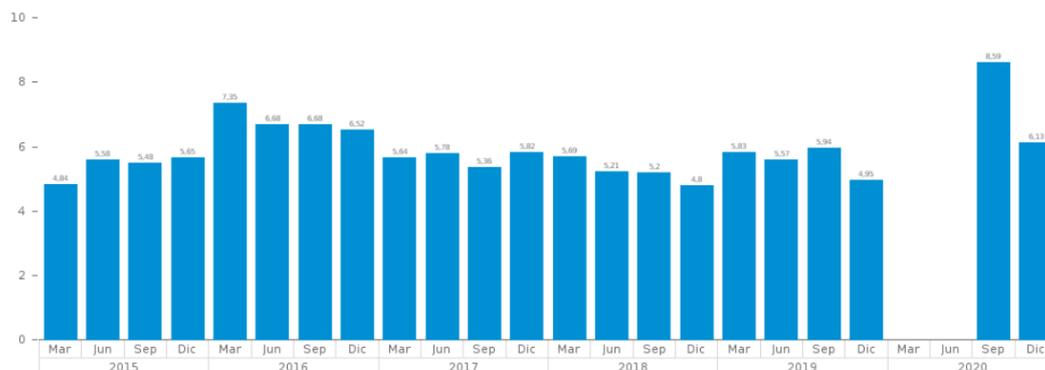


Figura 3 Tasa de desempleo urbano

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2020)

Fuerzas sociales

En cuanto al comportamiento de las personas se puede mencionar que, el modelo de consumo ha cambiado considerablemente desde el primer trimestre del año 2020, todo esto por la crisis sanitaria, en dónde se han establecido restricciones de movilidad, sanitarias y de comercio, ocasionada por la preocupación de salud de la comunidad lo que ha ocasionado no únicamente pérdidas económicas sino también stress social y cambio en los hábitos de consumo.

Fuerzas tecnológicas

El uso de la tecnología se ha incrementado en cuanto a su velocidad y avances, su aprovechamiento denota una oportunidad.

Tabla 2 Cinco fuerzas análisis del entorno

Mueblería Aizaga		Análisis del Entorno				2022 - 2026	
		Evaluación		Valoración			
Variables		Intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1	Entorno POLÍTICO	1 Reducción de riesgo país	1	5			Op
		2 Ayudas e impulso económico	2	5			
2	Entorno LEGAL	1 Trámites burocráticos en licencias forestales	4	5			
		2 Legislación para manejo forestal sostenible	3	5			
3	Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general	3				
		2 Tasa de desempleo urbano	5	5	A		
		3 Inflación baja	4	1			
4	Entorno SOCIAL	1 Hábitos de personas	5	5	A		
		2 Preocupación por la salud	5	5	A		
5	Entorno TECNOLÓGICO	1 Velocidad de cambios de TI	3	1			
		2 Avances tecnológicos	3	1			

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Análisis del microentorno

Análisis sectorial

El sector o industria al que pertenecen las actividades comerciales de Mueblería Aizaga de acuerdo con su RUC (Registro Único de Contribuyentes) presentan tres niveles que se describen a continuación: “C3100.01 Fabricación de muebles de madera y sus partes; para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales, muebles para máquinas de coser, televisores, etc”. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 87)

“C3100.06 Servicios de apoyo a la fabricación y acabado (tapizado de sillas y sillones, lacado y pintado, barnizado con muñequilla, etc) de muebles a cambio de una retribución o por contrato”. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 87)

“G4649.13 Venta al por mayor de muebles del hogar, colchones y alfombras”. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 120)

En general, las actividades comerciales de la mueblería se sitúan en el sector de la producción y comercialización de productos terminados hechos de madera.

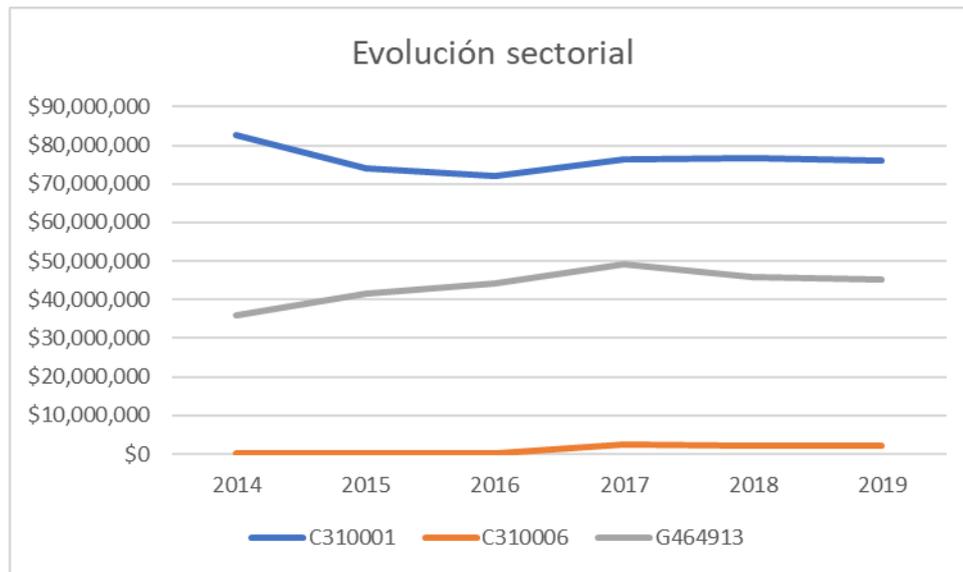
Evolución sectorial

Para conseguir una apropiada estimación de la evolución sectorial de las industrias a las que se encuentra ligada Mueblería Aizaga se establece el ciclo de vida de cada uno de estas mediante el nivel de ingresos anuales de cada código CIU.

Tabla 3 Evolución sectorial en USD

Año	Industrias		
	C310001	C310006	G464913
2014	\$82,689,916	\$291,141	\$36,067,293
2015	\$73,966,385	\$237,324	\$41,486,248
2016	\$72,038,219	\$119,173	\$44,067,612
2017	\$76,346,910	\$2,371,530	\$49,258,176
2018	\$76,604,763	\$2,097,759	\$45,849,840
2019	\$76,073,630	\$2,188,258	\$45,374,795

Fuente: (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2021)
Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz



Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Como se aprecia en la evolución sectorial por ingresos de las industrias sujetas a análisis, se puede evidenciar que de acuerdo al ciclo de vida de productos estas industrias se encuentran con incertidumbres, es decir que van desde madurez hacia declive, esto seguramente ocasionado por un entorno altamente competitivo y los constantes cambios de gustos, preferencias y necesidades de los clientes.

Modelo análisis sectorial de Porter

El análisis del modelo sectorial de Porter evalúa los siguientes factores críticos de éxito:

- Amenaza de nuevas organizaciones
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos sustitutos
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores (Chiavenato, 2017)

Amenaza de nuevas organizaciones

La amenaza de nuevas organizaciones es baja puesto que, las inversiones de capital son considerables, así también, la diferenciación de productos es variada lo que se podría traducir en una oportunidad de mercado para las empresas existentes ya en la industria.

Poder de negociación de los proveedores

El sector de proveedores presenta concentración, bajos costos por el cambio de estos y, existe un alto grado de diferenciación de materias primas con calidad y distintos precios.

Poder de negociación de los compradores

El número de clientes es grande, la diferenciación de productos y servicios se basan más en su precio y la facilidad de cambio depende de gustos y preferencias.

Amenaza de productos sustitutos

Existe una amenaza importante con productos sustitutos ya que el mercado ofrece una gran disponibilidad de estos con mejores diseños e imagen y con mejores precios, cabe señalar que la diferencia radica en la utilización de las materias primas, lo que significaría que la decisión de compra depende de las necesidades de los clientes.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores

El crecimiento del sector es bajo, no obstante, cuenta una importante participación relativa de mercado con el PIB nacional (Loza Trávez, 2020), el número de competidores es grande y disperso, como barreras de salida se tiene que las grandes empresas ofertan productos con mayor calidad y precios más competitivos, lo que posiblemente puede motivar a los competidores a desertar de la industria.

Tabla 4 Cinco fuerzas análisis de la competencia

Mueblería Aizaga		Análisis de la Competencia				2022 – 2026				
	Variables	Evaluación		Valoración						
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >				
1 INTENSIDAD de la competencia	1 Crecimiento del sector	5	5	A						
	2 Número y equilibrio entre competidores	5	5	A						
	3 Barreras de salida y adaptabilidad	5	1						Op	
2 ENTRADA nuevos competidores	1 Economías a escala	4	1					•		
	2 Diferenciación de productos	4	1					•		
	3 Inversiones de capital	1	5						Op	
3 PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio	5	5	A						
	2 Disponibilidad de sustitutos	5	5	A						
	3 Mejor diseño o imagen	3	1					•		
4 PROVEEDORES poder para negociar	1 Concentración de proveedores	3	5					•		
	2 Costo de cambio de proveedor	2	5					•		
	3 Grado diferenciación de materias primas	4	1					•		
5 CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	2	5					•		
	2 Facilidad cambio de proveedor/producto	3	1					•		
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	3	5					•		

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Perfil competitivo

Se establece un relacionamiento competitivo o benchmarking entre Mueblería Aizaga y competidores que a criterio del propietario de la mueblería considera que son competencia más inmediata, esto basándose en oferta de valor, infraestructura o capacidad tecnológica, de acuerdo con la MPC Mueblería Aizaga tiene menos ventajas competitivas que sus competidores inmediatos, esto seguramente se debe al tamaño de empresa o curva de experiencia de la competencia, lo que conlleva a una amenaza.

Tabla 5 Matriz perfil competitivo

Factores y ponderación		COMPETIDORES											
		Mueblería Aizaga		D Nicole		Muebles Reyes		StudioNoa		La mueblería		Maximuebles	
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en porcentajes	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Capacidad tecnológica	12.00%	2.0	0.2	4.0	0.5	4.0	0.5	5.0	0.6	2.0	0.2	5.0	0.6
Personal calificado	13.00%	2.0	0.3	3.0	0.4	4.0	0.5	4.0	0.5	2.0	0.3	4.0	0.5
Infraestructura	5.00%	2.0	0.1	3.0	0.2	4.0	0.2	5.0	0.3	4.0	0.2	4.0	0.2
Costos	15.00%	4.0	0.6	3.0	0.5	3.0	0.5	2.0	0.3	2.0	0.3	4.0	0.6
I+D+i	3.00%	1.0	0.0	2.0	0.1	4.0	0.1	3.0	0.1	3.0	0.1	5.0	0.2
Investigación	1.00%	1.0	0.0	3.0	0.0	4.0	0.0	3.0	0.0	2.0	0.0	1.0	0.0
Curva de experiencia	10.00%	4.0	0.4	2.0	0.2	4.0	0.4	2.0	0.2	4.0	0.4	2.0	0.2
Ubicación	5.00%	4.0	0.2	3.0	0.2	4.0	0.2	4.0	0.2	1.0	0.1	3.0	0.2
Campañas publicitarias	8.00%	1.0	0.1	4.0	0.3	3.0	0.2	1.0	0.1	1.0	0.1	4.0	0.3
Proceso de atención al cliente y gestión de clientes	4.00%	2.0	0.1	2.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.1	2.0	0.1	3.0	0.1
Convenios	4.00%	1.0	0.0	3.0	0.1	3.0	0.1	1.0	0.0	3.0	0.1	2.0	0.1
Posicionamiento	20.00%	4.0	0.8	3.0	0.6	4.0	0.8	4.0	0.8	4.0	0.8	4.0	0.8
	100.00%		2.8		3.0		3.7		3.2		2.6		3.8

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

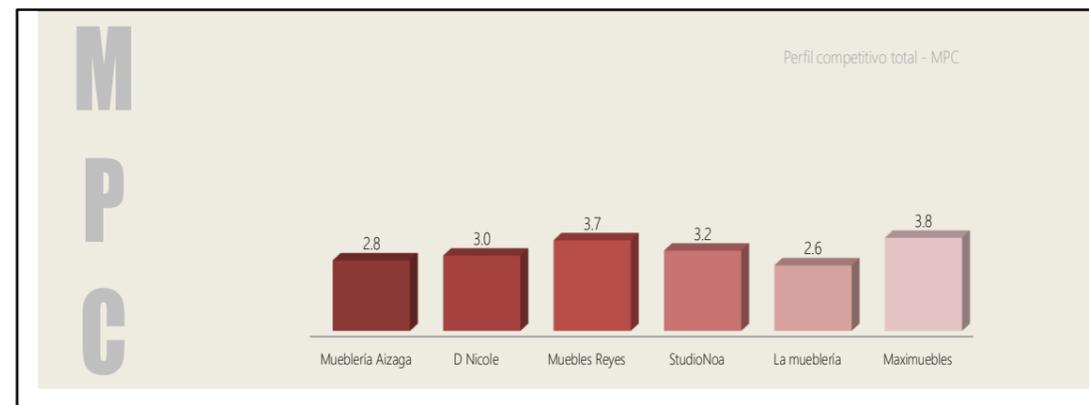


Figura 4 Perfil competitivo total

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Las principales oportunidades y amenazas que se consiguen a partir del análisis del macro y microentorno son:

Tabla 6 Amenazas identificadas

A	Amenazas
1	Industria altamente competitiva
2	Ciclo de vida del producto en declive
3	Tasa de desempleo urbano en crecimiento
4	Hábitos de personas modificados
5	Preocupación por la salud
6	Crecimiento lento del sector
7	El equilibrio con la competencia es disperso
8	Sustitutos con menor precio
9	Alta gama de productos sustitutos
10	Trámites burocráticos para obtener licencias forestales

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Tabla 7 Oportunidades identificadas

O	Oportunidades
1	Reducción del riesgo país
2	Ayudas e impulso económico
3	Inflación baja
4	Barreras de salida y adaptabilidad
5	Inversiones de capital como barreras de entrada
6	Productos claramente diferenciados
7	Bajo costo por cambio de proveedores
8	Disponibilidad amplia de materias primas
9	Buen número de clientes concentrados
10	Economías de escala

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Posteriormente, se priorizan los cinco factores más importantes de oportunidades y amenazas mediante la matriz de factores externos.

Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos			Mueblería Aizaga 2022 - 2026	
Oportunidades			Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Reducción del riesgo país	5.00%	4.0	0.20
2	Ayudas e impulso económico	5.00%	4.0	0.20
3	Inflación baja	5.00%	3.0	0.15
4	Barreras de salida y adaptabilidad	5.00%	4.0	0.20
5	Inversiones de capital como barreras de entrada	5.00%	3.0	0.15
6	Productos claramente diferenciados	5.00%	4.0	0.20
7	Bajo costo por cambio de proveedores	5.00%	5.0	0.25
8	Disponibilidad amplia de materias primas	5.00%	4.0	0.20
9	Buen número de clientes concentrados	5.00%	5.0	0.25
10	Economías a escala	5.00%	5.0	0.25
Fortalezas		50.00%		2.05
Amenazas			Evaluación	
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Ciclo de vida del producto en declive	3.00%	2.0	0.06
2	Industria altamente competitiva	7.00%	4.0	0.28
3	Tasa de desempleo urbano en crecimiento	4.00%	3.0	0.12
4	Hábitos de personas modificados	6.00%	4.0	0.24
5	Preocupación por la salud	5.00%	5.0	0.25
6	Crecimiento lento del sector	7.00%	3.0	0.21
7	El equilibrio con la competencia es disperso	5.00%	4.0	0.20
8	Sustitutos con menor precio	4.00%	3.0	0.12
9	Alta gama de productos sustitutos	6.00%	4.0	0.24
10	Trámites burocráticos para obtener licencias forestales	3.00%	5.0	0.15
Total		100.00%		1.87

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

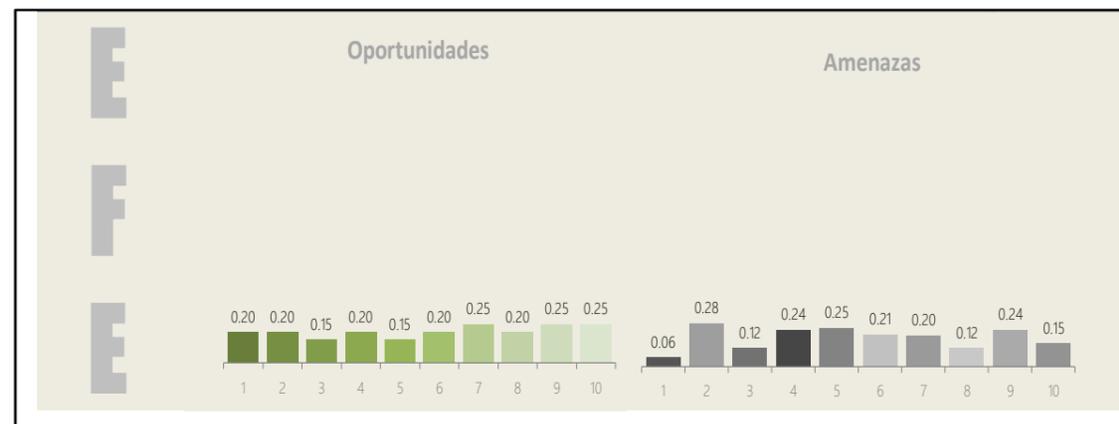


Figura 5 Evaluación factores externos
Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Análisis de los procesos internos

Al ser Mueblería Aizaga una microempresa; es decir en su tamaño dispone de uno a cinco trabajadores todas las funciones departamentales se encuentran concentradas en su gerencia, es decir, no se tiene definida una cadena de valor como tal y su gestión se encuentra fundamentada más en su curva de experiencia. No obstante, para el análisis del proceso interno se evalúan las funciones administrativas y así también como, las funciones departamentales previamente identificadas por el cliente interno.

Análisis funciones administrativas

El primer análisis corresponde a la función administrativa de la planeación, tal como se aprecia esta función presenta varias deficiencias en su gestión, esto seguramente a que, en la actualidad la empresa no viene realizando este tipo de actividades, todo esto evidencia que se tienen debilidades con el proceso estratégico de planeación y determinación de metas e indicadores de gestión que posteriormente aporten al control estratégico de estos. Como debilidad más crítica se tiene a que no se formulan estrategias ni políticas que acompañen a su cumplimiento, asimismo, como debilidades importantes se identifican a la no elaboración de presupuestos y, la no determinación de objetivos.

Tabla 9 Análisis de la función de planeación

Función	Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Planeación	Se elaboran pronósticos				x	
	Se determinan objetivos				x	
	Se crean estrategias					x
	Se desarrollan políticas					x
	Se determinan metas				x	

Fuente: (David, 2013, pág. 101)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

El segundo análisis corresponde a la función de la organización también se evidencian debilidades importantes para la organización, sin embargo, esto de seguro se atribuye a que, la misma no cuenta con una estructura adecuada por el limitado tamaño de empresa que posee.

Tabla 10 Análisis de la función de organización

Función	Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Organización	Se cuenta con un diseño organizacional			x		
	Existe la especialización y descripción de puestos			x		
	Existe una unidad de mando o jerarquía			x		
	Existe cierto grado de control				x	
	Se dispone de un diseño de puestos				x	
	Existe análisis de puestos				x	

Fuente: (David, 2013, pág. 101)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

El tercer análisis tiene que ver con la función administrativa de la motivación, aquí es posible encontrar tanto fortalezas como debilidades, pero llama la atención que la empresa si cuenta con un buen nivel de motivación independientemente de su tamaño de empresa.

Tabla 11 Análisis de la función de motivación

Función	Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Motivación	Liderazgo		X			
	Comunicación			x		
	Equipos de trabajo		X			
	Cambio organizacional					x
	Moral de los empleados		X			
	Modificación de las conductas			x		
	Se delega con autoridad			x		
	Satisfacción por el trabajo	x				

Fuente: (David, 2013, pág. 101)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Tal cual como sucede con el análisis de la función de la organización, la administración de personal se podría decir que tiene una gestión moderada en cuanto a sus factores de éxito o fortalezas y debilidades.

Tabla 12 Análisis de la función de administración del personal

Función	Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Administración del personal	Administración de recursos humanos		x			
	Administración de sueldos			X		
	Procesos de contratación		x			
	Capacitación y formación					x
	Desarrollo administrativo		x			
	Desarrollo personal			X		
	Políticas de disciplina			X		
	Seguridad de los empleados		x			

Fuente: (David, 2013, pág. 101)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Análisis de departamentos

En lo que concierne al departamento administrativo en general se identifican como principales fortalezas a:

- Rotación mínima de empleados
- Altos niveles de moral de los empleados
- Uso de mecanismos de control administrativo

Por otro lado, las debilidades principales son:

- No utilización de planeación estratégica
- No se delega apropiadamente tareas
- No se destinan recursos para desarrollo de mecanismos de recompensas

Tabla 13 Análisis de auditoría administrativa

Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Uso de administración estratégica				x	
Objetivos y metas medibles				x	
La gerencia utiliza planeación estratégica					x

Se delega con autoridad					x
Alta rotación de empleados	X				
Moral de los empleados		x			
Mecanismos de control		x			
Mecanismos de recompensas					x
Se determinan metas				x	

Fuente: (David, 2013, pág. 104)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Las funciones de marketing presentan las siguientes fortalezas importantes: confiabilidad en canales de distribución, buena calidad de producto y servicio al cliente y, precios competitivos.

En cuanto a las debilidades de la función de marketing se puede mencionar a: marketing poco efectivo, no realización de investigaciones de mercado, fuerza de ventas insuficiente, efectividad mínima en promociones.

Tabla 14 Análisis auditoría de marketing

Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Mercados segmentados efectivamente			x		
Posición frente a la competencia		x			
Participación de mercado				x	
Confiabilidad de canales de distribución	x				
Fuerza de ventas				x	
Investigaciones de mercado					x
Calidad de productos y servicio al cliente		x			
Precio competitivo		x			
Efectividad del marketing					x
Efectividad en promociones				x	

Fuente: (David, 2013, pág. 108)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Las fortalezas en cuanto a finanzas y contabilidad son:

- Capacidad de endeudamiento
- Disponibilidad de capital de trabajo

En cambio, sus debilidades son:

- No se realizan análisis de razones financieras
- No se elaboran presupuestos

- Conocimientos contables y financieros limitados

Tabla 15 Análisis auditoría finanzas y contabilidad

Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Se analizan las razones financieras					x
Se dispone del suficiente capital de trabajo		x			
Existen procesos de presupuestos de capital				x	
La empresa puede obtener financiamiento mediante endeudamiento	x				
Se tienen conocimientos contables y financieros				x	

Fuente: (David, 2013, pág. 114)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Con respecto al área de producción u operaciones se tienen debilidades en cuanto a la aplicación y actualización de tecnología para el desarrollo de procesos productos, no se analizan los flujos de los procesos productivos.

En cuanto a las fortalezas de operaciones se pueden mencionar a:

- Control de calidad procesos mediante inspección
- Gestión de cadena de suministros e inventarios de producto terminado
- Planeación de la producción efectiva

Tabla 16 Análisis auditoría producción y operaciones

Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Se elije la tecnología para los procesos operacionales					x
Se analizan los flujos de procesos					x
Existen equilibrios en las líneas de producción		x			
Se controlan los procesos	x				
Se incluyen pronósticos de producción		x			
Planeación de instalaciones				X	
Administración de materias primas	x				
Administración trabajos en procesos	x				
Administración en productos terminados	x				
Se cuida del control de calidad	x				

Fuente: (David, 2013, pág. 115)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Como elemento final de la auditoría interna se evalúan los procedimientos del área de sistemas de información, esta unidad de negocios presenta únicamente debilidades esto sugiere que, Mueblería Aizaga no incorpora a sus procesos dichos sistemas para el desarrollo de su accionar de día a día.

Tabla 17 Análisis auditoría sistemas de información

Descripción	100% Excelente	80% Bueno	60% Regular	40% Mínimo	20% No cumple
Se emplean sistemas de información para tomar decisiones					x
Los sistemas de información se actualizan con frecuencia					x
Los sistemas de información son amigables con los usuarios					x
Se capacita al personal para el aprovechamiento de sistemas de información					x
Existen mejoras continuas con los sistemas de información					x

Fuente: (David, 2013, pág. 119)

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Tabla 18 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos				Mueblería Aizaga 2021 - 2025	
Fortalezas			Evaluación		
Factores críticos	% ponderación		Evaluación 1/5	Valor	
1 Satisfacción por el trabajo realizado	10.00%	●	5.0	0.50	
2 Baja rotación de empleados	5.00%	●	5.0	0.25	
3 Canal de distribución confiable	8.00%	●	4.0	0.32	
4 Capacidad de endeudamiento	5.00%	●	4.0	0.20	
5 Controles de procesos productivos	3.00%	●	5.0	0.15	
6 Administración de materias primas	5.00%	●	4.0	0.20	
7 Calidad en productos terminados	3.00%	●	2.0	0.06	
8 Control de productos en proceso	3.00%	●	4.0	0.12	
9 Moral alta en empleados	3.00%	●	4.0	0.12	
10 Facilidad para trabajar en equipo	5.00%	●	5.0	0.25	
Fortalezas			50.00%	2.17	
Debilidades			Evaluación		
Factores críticos	% ponderación		Evaluación 1/5	Valor	
1 No aplicación de sistemas de información en toma de decisiones	2.00%	●	3.0	0.06	
2 Tecnología obsoleta para procesos productivos	3.00%	●	3.0	0.09	
3 No se analizan razones financieras	2.00%	●	3.0	0.06	
4 Limitados conocimientos financieros y contables	3.00%	●	4.0	0.12	
5 Función de marketing poco efectiva	7.00%	●	5.0	0.35	
6 No se utiliza criterios de planeación estratégica	10.00%	●	5.0	0.50	
7 Objetivos y metas no cuantificables	7.00%	●	2.0	0.14	
8 Limitados procesos de capacitación y formación	6.00%	●	3.0	0.18	
9 Elaboración deficiente de presupuestos	7.00%	●	4.0	0.28	
10 Vacío normativo en políticas internas	3.00%	●	5.0	0.15	
Total			100.00%	1.93	

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Análisis FODA

Los principales factores de éxito externos se encuentran determinados por:

Tabla 19 Factores de éxito externos

A	Amenazas	O	Oportunidades
1	Industria altamente competitiva	1	Reducción del riesgo país
2	Ciclo de vida del producto en declive	2	Ayudas e impulso económico
3	Tasa de desempleo urbano en crecimiento	3	Inflación baja
4	Hábitos de personas modificados	4	Barreras de salida y adaptabilidad
5	Preocupación por la salud	5	Inversiones de capital como barreras de entrada
6	Crecimiento lento del sector	6	Productos claramente diferenciados
7	El equilibrio con la competencia es disperso	7	Bajo costo por cambio de proveedores
8	Sustitutos con menor precio	8	Disponibilidad amplia de materias primas
9	Alta gama de productos sustitutos	9	Buen número de clientes concentrados
10	Trámites burocráticos para obtener licencias forestales	10	Economías de escala

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Por otra parte, los factores críticos de éxito determinados por el análisis interno son:

Tabla 20 Factores de éxito internos

D	Debilidades	F	Fortalezas
1	No aplicación de sistemas de información en toma de decisiones	1	Satisfacción por el trabajo realizado
2	Tecnología obsoleta para procesos productivos	2	Baja rotación de empleados
3	No se analizan razones financieras	3	Canal de distribución confiable
4	Limitados conocimientos financieros y contables	4	Capacidad de endeudamiento
5	Función de marketing poco efectiva	5	Controles de procesos productivos
6	No se utiliza criterios de planeación estratégica	6	Administración de materias primas
7	Objetivos y metas no cuantificables	7	Calidad en productos terminados
8	Limitados procesos de capacitación y formación	8	Control de productos en proceso
9	Elaboración deficiente de presupuestos	9	Moral alta en empleados
10	Vacío normativo en políticas internas	10	Facilidad para trabajar en equipo

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Tabla 21 Análisis FODA

Mueblería Aizaga		Análisis FODA		2021 - 2025	
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 No aplicación de sistemas de información en toma de decisiones 2 Tecnología obsoleta para procesos productivos 3 No se analizan razones financieras 4 Limitados conocimientos financieros y contables 5 Función de marketing poco efectiva 6 No se utiliza criterios de planeación estratégica 7 Objetivos y metas no cuantificables 8 Limitados procesos de capacitación y formación 9 Elaboración deficiente de presupuestos 10 Vacío normativo en políticas internas 		<p>D</p>	<p>F</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Satisfacción por el trabajo realizado 2 Baja rotación de empleados 3 Canal de distribución confiable 4 Capacidad de endeudamiento 5 Controles de procesos productivos 6 Administración de materias primas 7 Calidad en productos terminados 8 Control de productos en proceso 9 Moral alta en empleados 10 Facilidad para trabajar en equipo 	
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Industria altamente competitiva 2 Ciclo de vida del producto en declive 3 Tasa de desempleo urbano en crecimiento 4 Hábitos de personas modificados 5 Preocupación por la salud 6 Crecimiento lento del sector 7 El equilibrio con la competencia es disperso 8 Sustitutos con menor precio 9 Alta gama de productos sustitutos 10 Trámites burocráticos para obtener licencias forestales 				<p>A</p>	<p>O</p>

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Tabla 22 Análisis de posición FODA

Mueblería Aizaga		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA			2021 - 2025	
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
F FORTALEZAS factores críticos	1	Satisfacción por el trabajo realizado	MF	15%		0.6
	2	Canal de distribución confiable	F	10%		0.3
	3	Baja rotación de empleados	F	10%		0.3
	4	Facilidad para trabajar en equipo	MF	10%		0.4
	5	Administración de materias primas	MF	5%		0.2
D DEBILIDADES factores críticos	1	No se utilizan criterios de PE	MD	5%		0.1
	2	Elaboración deficiente de presupuestos	D	10%		0.2
	3	Función de marketing poco efectiva	MD	5%		0.1
	4	Limitados procesos en capacitación	M	5%		0.2
	5	Objetivos y metas no cuantificables	MD	10%		0.1
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA						
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O OPORTUNIDADES factores críticos	1	Bajo costo por cambio de proveedores	F	10%		0.3
	2	Buen número de clientes concentrados	F	10%		0.3
	3	Disponibilidad amplia materias primas	MF	10%		0.4
	4	Reducción del riesgo país	F	10%		0.3
	5	Ayudas e impulso económico	F	10%		0.3
A AMENAZAS factores críticos	1	Industria altamente competitiva	D	5%		0.2
	2	Hábitos de personas modificados	M	10%		0.3
	3	Preocupación por la salud	D	10%		0.4
	4	Alta gama de productos sustitutos	F	10%		0.2
	5	Crecimiento lento del sector	D	15%		0.6

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Estrategias

Filosofía corporativa

Mueblería Aizaga	MISIÓN	2022 - 2026
1	Razón de ser: Empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de muebles de hogar y oficina.	
2	Propósito extendido de los productos y servicios: Diseños elegantes y con valor agregado	
3	Papel de la empresa en la sociedad: Crecimiento sostenible y amigable con el medio ambiente	
4	Propuesta de valor: Diseños artísticos y complejos	
5	Actividades clave: Personal cualificado, precios competitivos.	

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Mueblería Aizaga es una microempresa dedicada al diseño, producción y comercialización de muebles para el hogar y oficina en Daule - Guayas, con diseños elegantes y valor agregado, se caracteriza por ofertar diseños artísticos y complejos, con personal cualificado, precios competitivos y siempre conscientes de que madera es un recurso natural que debe ser empleado con responsabilidad ambiental.

Mueblería Aizaga	VISIÓN	2022 - 2026
1	Situación futura: Consolidar una buena posición competitiva.	
2	Descripción del negocio: Mueblería diseño, producción y comercialización de muebles.	
3	Grupos de interés: Familias, empresas y sociedad	
4	Enfoque: Calidad en producto terminado con precio competitivo	
5	Sentido de pertinencia: Preocupación por clientes, proveedores y empleados	

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

La mueblería pretende a largo plazo consolidarse con una buena posición frente a su competencia, en la industria de producción y comercialización de muebles, atendiendo las necesidades de familias, empresas y la sociedad en general, con

calidad en sus productos terminados, precios competitivos y con una constante preocupación por sus clientes, proveedores y empleados.

Cadena de valor

El segundo elemento de la propuesta estratégica corresponde a la identificación de las actividades principales y de apoyo de Mueblería Aizaga, para este efecto se esboza cada una de estas mediante la cadena de valor.

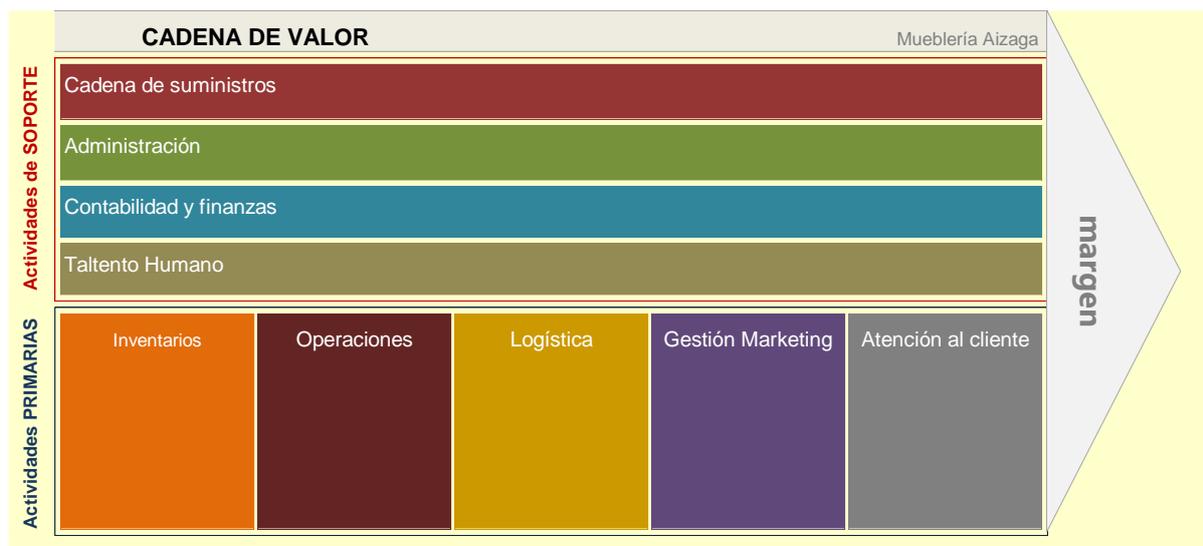
Entre las principales actividades de soporte se tienen:

- Cadena de suministros: actividades de aprovisionamiento de materias primas, insumos y partes productos maderables y no maderables.
- Administración: Todas las actividades correspondientes al proceso administrativo (planeación, dirección, organización y control).
- Contabilidad y finanzas: Gestión de las operaciones contables, análisis e interpretación de información financiera, pagos a proveedores, cobros de cartera vencida, gestión tributaria.
- Talento humano

En cuanto a las actividades primarias o desde el punto de vista de gestión por procesos, actividades que generan valor se tienen:

- Inventarios: control y almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- Operaciones: actividades y costos relacionados con el diseño y transformación de la materia prima (madera) en productos terminados, mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Logística: canal de distribución directo, almacenaje, despachos y entregas de productos terminados in situ o en distintas locaciones conforme a la negociación con el cliente externo.
- Gestión comercial: gestión de marketing (publicidad, promoción, ventas y posicionamiento en el mercado)
- Atención al cliente: servicio de atención al cliente, atención a inquietudes y quejas, servicio de postventa.

Tabla 23 Cadena de valor Mueblería Aizaga



Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Luego de la identificación de la cadena de valor de Mueblería Aizaga se establece el curso estratégico a manera de propuesta de solución al análisis FODA

Formulación de estrategias

Para poder establecer una correcta formulación de estrategias se emplea la matriz FODA cruzado, en dónde se hace un pareo entre fortalezas – oportunidades FO; fortalezas – amenazas FA; debilidades – oportunidades DO y finalmente, amenazas – debilidades DA.

De entre el cruce de cada cuadrante se establece una estrategia y su nivel depende de la posición en la que se encuentre, bajo esta aclaración se tiene que:

El cuadrante FO dispone de estrategias ofensivas o también llamadas maxi – maxi, estas se caracterizan por potenciar las fortalezas para que posteriormente se aprovechen al máximo las oportunidades de negocio o mercados que estén presentes en el entorno.

En el cuadrante FA están presentes las estrategias de reorientación o también conocidas como maxi – mini, dichas estrategias se caracterizan por la identificación de fortalezas tratar de anteponerse frente a las amenazas que puedan darse en el entorno y competencia.

El tercer cuadrante DO tiene estrategias tipo mini – maxi, esto sugiere que abarca a las acciones que sean puntos blandos para la organización y cómo con ello se pueden aprovechar las oportunidades de negocio.

Finalmente, el cuadrante DA con estrategias mini – mini, con estrategias de reducción o mitigación de debilidades para que con esto se puedan enfrentar de mejor manera a las amenazas potenciales que pueden suscitarse con el paso del tiempo en el entorno y competencia.

Tabla 24 FODA cruzado

FODA	Fortalezas		Debilidades	
		Satisfacción por el trabajo realizado Canal de distribución confiable Baja rotación de empleados Facilidad para trabajar en equipo Administración de materias primas		No se utilizan criterios de Planificación Estratégica Elaboración deficiente de presupuestos Función de marketing poco efectiva Limitados procesos en capacitación Objetivos y metas no cuantificables
Oportunidades	Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
Bajo costo por cambio de proveedores	1	Diseñar una planeación de largo plazo mediante la generación de estrategias y tácticas	1	Conseguir ingeniería simultánea de proveedores mediante el conocimiento de su know how
Buen número de clientes concentrados	2	Establecer un diseño de campañas de promoción basado en redes sociales y marketing directo	2	Mejorar la estructura organizacional mediante la identificación de la cadena de valor
Disponibilidad amplia materias primas	3	Fomentar el uso de TI en todos los niveles mediante el mejoramiento o renovación de equipos de computación	3	Establecer la alianza estratégica, mediante el asesoramiento empresarial, para la competitividad de la empresa, a cargo de la gerencia.
Reducción del riesgo país	4	Aumentar volumen de ventas mediante el desarrollo de nuevos productos	4	Implantar análisis de tiempos y movimientos para menorar costos operativos
Ayudas e impulso económico	5	Elevar el volumen de producción y comercialización de la propuesta de valor	5	Reducir el costo de materias primas mediante acuerdos con proveedores y compras en volumen
Amenazas	Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
Industria altamente competitiva	1	Incrementar nuevas necesidades de mercado con la actualización de productos mediante estudios de mercado	1	Proveer mayor calidad, rapidez de entrega y asesoría técnica al cliente mediante una relación personalizada
Hábitos de personas modificados	2	Desarrollar políticas de RSE y código de conducta, mediante la declaración de políticas internas	2	Fomentar el desarrollo de nuevos productos, al menos uno por año
Preocupación por la salud	3	Capacitar a proveedores y clientes sobre sostenibilidad y manejo adecuado de recursos naturales	3	Incrementar la fuerza de ventas con la subcontratación a comisión de un vendedor
Alta gama de productos sustitutos	4	Programar capacitaciones externas en TI entorno Office y computación básica	4	Aplicar benchmarking competitivo por lo menos dos veces al año
Crecimiento lento del sector	5	Concretar buenos contratos para la organización mediante una fuerza de ventas efectiva	5	Reunir capital de corto plazo por un financiamiento bancario

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Se identifican veinte estrategias producto del cruce estratégico FO, FA, DO, DA; posteriormente estas estrategias para a adaptarse a la declaración de los objetivos estratégicos, se fijan indicadores y controles para un adecuado control de su gestión futura.

Formulación de objetivos estratégicos

Para la formulación de los objetivos estratégicos se parte de la alineación de estos a las perspectivas BSC y adicionalmente, se fijan metas, indicadores y plazos de ejecución.

Tabla 25 Objetivos estratégicos

Mueblería Aizaga		Factores clave y objetivos			
FACTORES CLAVE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Plazos Tiempo ejecución	
1	FINANZAS	Aumentar los ingresos	% incremento ingresos	20%	5 años
		Reducir costos	% reducción costos	10%	3 años
		Retener utilidades	% retención de utilidades	5%	3 años
2	CLIENTES	Recuperar la reputación de la marca	Índice de satisfacción del cliente	90 puntos	5 años
		Mejorar los procesos comerciales	% de procesos comerciales mejorados	50%	4 años
FACTORES CLAVE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Plazos Tiempo ejecución	
3	PROCESOS INTERNOS	Desarrollar programa de inteligencia de negocios	Número de programas de inteligencia de negocios desarrollados	5 programas	5 años
		Aplicar criterios de calidad a procesos productivos	% de procesos que trabajan con criterios de calidad	80%	5 años
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar programas de conciencia ambiental	# de programas desarrollados	5 programas	3 años
		Ejecutar capacitaciones en TI	% de capacitaciones realizadas	80%	5 años

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

En cuanto al objetivo estratégico financiero uno tiene las siguientes estrategias: aumentar volumen de ventas, elevar el volumen de producción, concretar buenos contratos para la organización, el objetivo estratégico financiero dos se alinea con: reducir costos de materias primas, implantar análisis de tiempos y movimientos para menorar costos operativos, desinvertir en productos poco comercializados, el objetivo estratégico financiero tres con: reunir capital de corto plazo.

El segundo nivel de objetivos estratégicos asociado con la perspectiva de clientes tiene en su objetivo estratégico uno a: Incrementar la base de cliente, incrementar nuevas necesidades de mercado, mejorar la satisfacción del cliente. Su objetivo estratégico dos por su parte tiene las estrategias: incrementar la fuerza de ventas y, fomentar el desarrollo de nuevos productos.

Los objetivos de la perspectiva procesos internos en su objetivo uno se empata con las estrategias: aplicar benchmarking competitivo, mejorar el conocimiento en gustos y preferencias de los clientes, establecer un diseño de campañas de promoción. Y su objetivo dos: Conseguir ingeniería simultánea de proveedores, diseñar una planeación de largo plazo, proveer mayor calidad, rapidez de entrega y asesoría técnica al cliente.

Finalmente, los objetivos de la perspectiva formación y crecimiento se encuentran ligados a las estrategias: desarrollar políticas de RSE y código de conducta interno, capacitar a proveedores sobre sostenibilidad, programar capacitaciones externas en TI.

Plan estratégico a largo plazo

La formulación del plan estratégico de Mueblería Aizaga se encuentra definido para un largo plazo, es decir cinco años (2022 – 2026), las estrategias se encuentran divididas en 3 fases que corresponden a la fase de implantación, ejecución y control de estrategias:

Tabla 26 Plan estratégico a cinco años

PLAN ESTRATÉGICO LARGO PLAZO 5 AÑOS				Mueblería Aizaga						
Concepto		inicio	meses	final	2022	2023	2024	2025	2026	
1ª Fase: Divulgación		ene.-22	54	jul.-26						
1.1	Aumentar volumen de ventas en un 10%	ene.-22	54	jul.-26						
1.2	Reducir costos de materias primas en un 10%	ene.-22	36	ene.-25						
1.3	Desinvertir en productos poco comercializados en un 20%	ene.-22	12	ene.-23						
1.4	Incrementar la fuerza de ventas con la subcontratación a comisión de un vendedor	ene.-22	36	ene.-25						
1.5	Aplicar benchmarking competitivo por lo menos dos veces al año	ene.-22	24	ene.-24						
1.6	Diseñar una planeación de largo plazo cinco años	ene.-22	48	ene.-26						
2ª Fase:		ene.-23	48	ene.-27						
2.1	Elevar el volumen de producción en un 20%	ene.-23	36	ene.-26						
2.2	Concretar buenos contratos al menos 3 para la organización	ene.-22	24	ene.-24						
2.3	Fomentar el uso de TI para planeación y toma de decisiones con la compra de computadores	ene.-23	12	ene.-24						
2.4	Reducir el costo de materias primas mediante acuerdos con proveedores y compras en volumen	ene.-22	48	ene.-26						
2.5	Fomentar el desarrollo de nuevos productos, al menos uno por año	ene.-23	46	nov.-26						
2.6	Mejorar el conocimiento en gustos y preferencias de los clientes mediante investigaciones de mercado una cada año	ene.-23	36	ene.-26						
2.7	Conseguir ingeniería simultánea de proveedores controlando procesos hacia atrás	ene.-22	24	ene.-24						
3ª Fase:		ene.-23	48	ene.-27						
3.1	Implantar análisis de tiempos y movimientos para menorar costos operativos	ene.-23	42	jul.-26						
3.2	Reunir capital de corto plazo por un financiamiento bancario	ene.-23	24	ene.-25						
3.3	Incrementar nuevas necesidades de mercado con la actualización de productos	ene.-22	36	ene.-25						
3.4	Desarrollar políticas de RSE y código de conducta, mediante la declaración de políticas internas	ene.-22	48	ene.-26						
3.5	Establecer un diseño de dos campañas de promoción anuales	ene.-22	36	ene.-25						
3.6	Proveer mayor calidad, rapidez de entrega y asesoría técnica al cliente mediante la mejora continua	ene.-22	48	ene.-26						
3.7	Programar capacitaciones externas en TI una cada dos años	ene.-22	24	ene.-24						

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Plan operativo anual

Siguiendo con el sentido estratégico propuesto para la Mueblería Aizaga se define así también de manera específica el POA o también conocido como, plan operativo anual, en este caso se presenta un ejemplo de este tipo de plan tomando como referencia al año 2022, identificando, asimismo, sus responsables de estrategia y el presupuesto asignado para su cumplimiento. Es importante señalar que, se consideran únicamente a las estrategias que según el plan estratégico a cinco años inician desde el año 2022:

Tabla 27 Poa 2022

PLAN ESTRATÉGICO - Implantación					2022											
Mueblería Aizaga					e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d
1ª Fase: Divulgación y formación					1-1-22	0-1-00										
1.1	Aumentar volumen de ventas en un 10%	Administrador	\$	60.00	1-1-22	1-1-23										
1.2	Reducir costos de materias primas en un 10%	Administrador	\$	50.00	1-1-22	1-1-23										
1.3	Desinvertir en productos poco comercializados en un 20%	Administrador	\$	30.00	1-1-22	1-1-23										
1.4	Incrementar la fuerza de ventas con la subcontratación a comisión de un vendedor	Administrador	\$	90.00	1-1-22	1-1-23										
1.5	Aplicar benchmarking competitivo por lo menos dos veces al año	Administrador	\$	10.00	1-1-22	1-1-23										
1.6	Diseñar una planeación de largo plazo cinco años	Administrador	\$	150.00	1-1-22	1-1-23										
2ª Fase: Aplicación nivel 1					1-1-22	0-1-00										
2.1	Concretar buenos contratos al menos 3 para la organización	Administrador	\$	20.00	1-1-22	1-1-23										
2.2	Reducir el costo de materias primas mediante acuerdos con proveedores y compras en volumen	Administrador	\$	60.00	1-1-22	1-1-23										
2.3	Conseguir ingeniería simultánea de proveedores controlando procesos hacia atrás	Operario	\$	50.00	1-1-22	1-1-23										
3ª Fase: Aplicación nivel 2 Apropiación					1-1-22	0-1-00										
3.1	Incrementar nuevas necesidades de mercado con la actualización de productos	Administrador	\$	80.00	1-1-22	1-1-23										
3.2	Mejorar la satisfacción del cliente en 90 puntos	Administrador	\$	90.00	1-1-22	1-1-23										
3.3	Establecer un diseño de dos campañas de promoción anuales	Administrador	\$	80.00	1-1-22	1-1-23										
3.4	Proveer mayor calidad, rapidez de entrega y asesoría técnica al cliente mediante la mejora continua	Operario	\$	90.00	1-1-22	1-1-23										
3.5	Programar capacitaciones externas en TI una cada dos años	Administrador	\$	60.00	1-1-22	1-1-23										

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Presupuesto del plan estratégico

Para la estimación del presupuesto o inversión necesaria para la implementación del plan estratégico de Mueblería Aizaga, se toman los presupuestos de cada una de las fases de estrategia y la suma total de estas genera un presupuesto total para el año 2022 de \$2,470.00 y el presupuesto a largo plazo es decir para los cinco años de la vigencia del plan estratégico es de \$12,350.00.

Mapa estratégico

El mapa estratégico contiene la síntesis a nivel macro del plan estratégico, para ello, se determinan las perspectivas del BSC (finanzas, cliente, procesos y capacitación), se asocian los objetivos a estas perspectivas y finalmente, se determinan plazos y responsables:

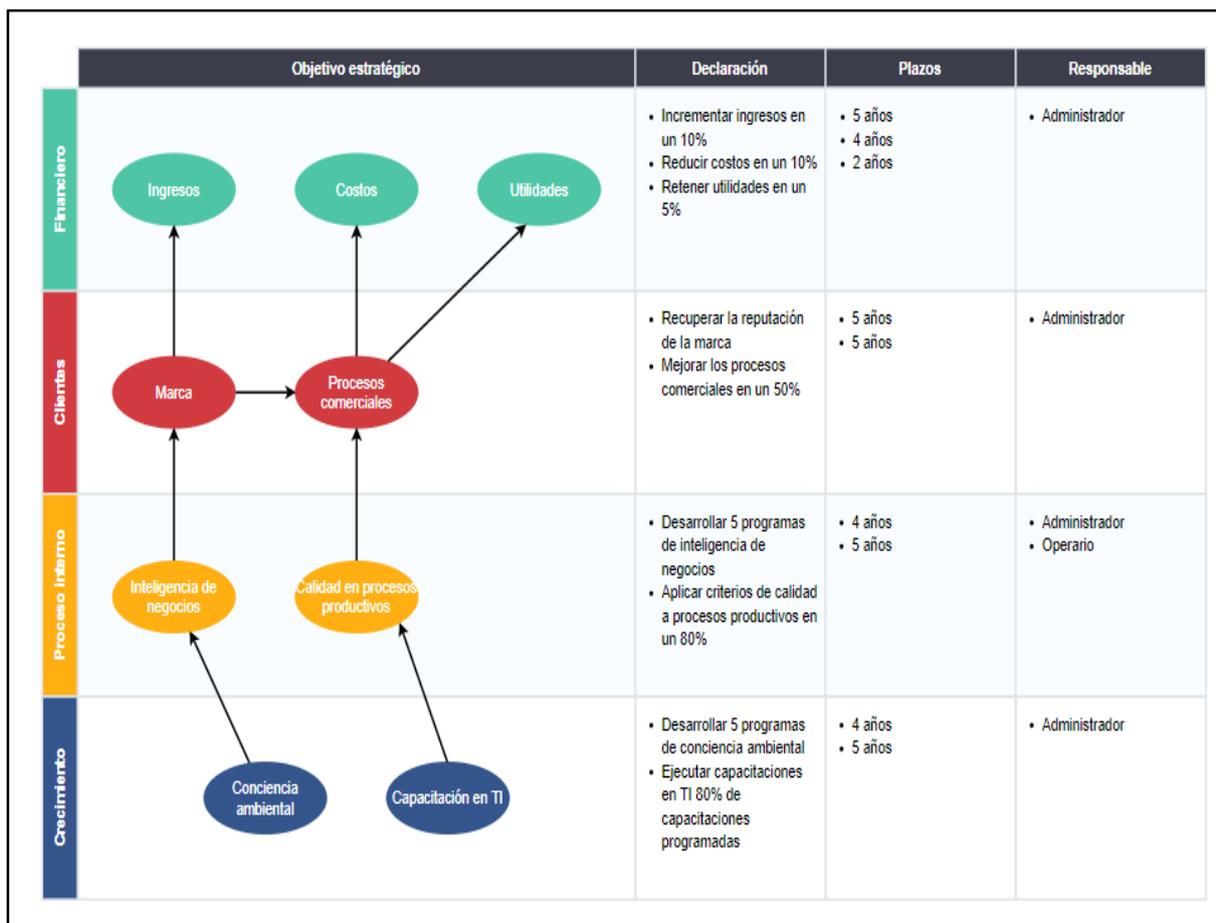


Figura 6 Mapa estratégico

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Control estratégico

Para el control estratégico se aplica el análisis de las perspectivas BSC así también se establece una simulación como, por ejemplo, utilizando a la perspectiva financiera y su objetivo estratégico uno, se tiene que, en el periodo de medición este objetivo no cumplió con su meta o valor esperado.

Tabla 28 Tablero de control

Unidad de Negocio Gestión Administrativa		PERSPECTIVA BSC: FINANCIERA		
	Estado:	Finalizado	Fecha: 22 Dic 2022	Elaborado por: José Aizaga
1	Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos en un 20%		
2	¿Cómo?	Se analizan los balances y estados de resultados con información financiera del año 2021		
3	Participantes	Administrador y operario		
4	Medición resultados	Al momento se cuenta con un aumento promedio de ingresos por un 10%, se necesita incrementar un 10% faltante para cumplir la meta.		
Responsable seguimiento		Administrador		

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Después de conocer el estado de situación del objetivo no cumplido se establece un plan de acción como recomendación que garantice el cumplimiento de la meta del objetivo estratégico.

Tabla 29 Plan de acción

OBJETIVO	Actuación	Situación inicial	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores
Aumentar ingresos en un 10%	Generar convenios y firmas de contrato con empresas	Ventas bajas	Mejora de crecimiento de ventas en un 5%	150	Índice de ventas
	Contratar vendedor comisión un por	Ventas bajas	Mejora de crecimiento de ventas en un 5%	120	Porcentaje de nuevos clientes

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Análisis costo beneficio del plan estratégico

El componente final de presente documento radica en el análisis del costo beneficio del proyecto, para ello se plantea el incremento de ingresos deseado, el costo del plan estratégico a largo plazo y se establece la relación B/C:

Tabla 30 Proyección crecimiento de ventas

2022	2023	2024	2025	2026
\$18,000.00	\$21,600.00	\$25,920.00	\$31,104.00	\$37,324.80

Elaborado por: Josué Ismael Aizaga Ruiz

Se estima para el año uno se obtendrá un incremento del 20% a diferencia del año 2020 en dónde se registran ingresos anuales por \$15,000.00, se aplica el mismo porcentaje de crecimiento para los próximos cinco años. El beneficio esperado de los cinco años de la aplicación del plan estratégico es de \$19,324.80, con una inversión del PE de \$12,350.00. Aplicando el criterio de costo beneficio se tiene una relación de 1.53, lo que implica que, por cada dólar que Mueblería Aizaga invierta en su plan estratégico obtendrá \$0.53 de retorno.

CONCLUSIONES

- El análisis estratégico de la empresa Mueblería Aizaga permitió identificar que es de vital importancia que la organización emprenda acciones correctivas que permitan su reactivación económica como respuesta al entorno externo y competencia que atraviesan tiempos complejos actualmente en el Ecuador.
- Como propuesta estratégica se planteó el diseño y aplicación de la filosofía empresarial, cadena de valor, plan estratégico de largo plazo cinco años (2022 – 2026), planes operativos, fijación de objetivos en base a las perspectivas BSC, representación del mapa estratégico, presupuestos del PE y una relación costo beneficio por la ejecución del proyecto por 1.53, lo que supone que el proyecto es financieramente viable para obtener un rendimiento positivo.

RECOMENDACIONES

Es recomendable poner en práctica los resultados del análisis del macro, microentorno y auditoría de procesos internos de la mueblería, en caso de que se tome de emprender una acción estratégica para mejorar la imagen de la marca y conseguir una posición competitiva en el mercado local.

Se recomienda a Mueblería Aizaga que implemente cada una de las fases del plan estratégico siguiendo los cronogramas tanto de temporalidad y presupuestos, asimismo, a posteriori, que incorpore más funciones administrativas y comerciales al personal existente, en caso de hacerlo se podría pensar en externalizar ciertos procesos funcionales tales como contabilidad, ventas; etc.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.

Ecuador, Banco Central . (20 de Abril de 2021). *Riesgo País - EMBI*. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Ecuador, Banco Central. (Diciembre de 2020). *Tasa de desempleo urbano*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Ecuador, Banco Central. (Marzo de 2021). *Inflación Mensual Nacional*. Recuperado el 22 de Abril de 2021, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Ecuador, BanEcuador. (31 de Marzo de 2021). *USD 670 millones de BanEcuador aportan a la reactivación a un año de la pandemia*. Recuperado el 22 de Abril de 2021, de Boletines de prensa: <https://www.banecuador.fin.ec/2021/03/31/usd-670-millones-de-banecuador-aponan-a-la-reactivacion-a-un-ano-de-la-pandemia/>

Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas. CIIU 4.0*. Recuperado el 23 de Abril de 2021, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Ecuador, Ministerio del Ambiente y Agua. (s.f.). *Emisión de licencias de aprovechamiento forestal para bosques naturales*. Recuperado el 24 de Abril de 2021, de <https://www.gob.ec/maae/tramites/emision-licencias-aprovechamiento-forestal-bosques-naturales>

Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (23 de Abril de 2021). *Saiku SRI*. Recuperado el 23 de Abril de 2021, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Loza Trávez, S. (2020). *La Industria Forestal crece en medio de la crisis económica*. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <https://criteriosdigital.com/portada/sloza/el-sector-maderero-crece-en-medios-de-una-tesis-economica/>

Mendoza Torres, C. P., & Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. México: McGraw Hill Education.

