



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA.

TEMA:

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INDUSTRIA MADERERA "BUENAÑO" DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016 – 2021.

AUTORA:

JESSICA PAOLA GUAILLA FIALLOS

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Jessica Paola Guaila Fiallos, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Javier Lenin Gaibor

DIRECTOR

Dra. María del Carmen Saenz Granja

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jessica Paola Guaila Fiallos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de Junio de 2017

Jessica Paola Guaila Fiallos

C.C. 060413922-0

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido culminar mis estudios y haberme dado sabiduría y fortaleza para lograr mi objetivo, además de su infinita bondad y amor; y, a mis padres por su apoyo incondicional, su motivación constante, por sus consejos, sus valores, que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

AGRADECIMIENTO

A la Industria Maderera “BUENAÑO” por brindarme toda la información necesaria. Al Ing. Lenin Gaibor, Director del trabajo de titulación; a la Dra. María del Carmen Saenz, miembro de la misma, que con sus enseñanzas me guiaron para la realización del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.1.1 Planeación.....	6
2.2.1.1 Características de la Planeación	6
2.2.1.2 Importancia de la Planeación.....	7
2.2.2 Tipos de Planeación.....	8
2.2.2.1 Planeación Estratégica.....	8
2.2.2.2 Planeación Táctica.....	9
2.2.2.3 Planeación Operativa.....	9
2.2.3 Plan Estratégico	10
2.2.3.1 ¿Para qué sirve el Plan Estratégico?.....	11

2.2.3.2	Características del Plan Estratégico.....	11
2.2.4	Metodología del Plan Estratégico.....	12
2.2.4.1	Desarrollo del Esquema del Plan Estratégico.....	13
2.2.4.2	Análisis Situacional Actual	14
2.2.4.3	Identificación de productos y segmentos atendidos	16
2.2.4.4	Análisis de Implicados.....	17
2.2.4.5	Matriz de Perfil Competitivo	18
2.2.4.6	Matriz de evaluación de los factores externos.....	19
2.2.4.7	Políticas organizacionales.....	19
2.2.4.8	Formulación de estrategias	20
2.2.4.9	Matriz relacional de Holmes – Priorización de Debilidades	20
2.2.4.10	Matriz FODA.....	21
2.2.4.11	Estrategias	22
2.2.4.12	Proyectos y Acciones.....	22
2.3	IDEA A DEFENDER.....	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		23
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	23
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.3.1	Métodos de Investigación.....	25
3.3.2	Técnicas de Investigación.....	26
3.3.3	Instrumentos de Investigación	27
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.4.1	Población	28
3.4.2	Muestra	28
3.5	RESULTADOS	29
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		40
4.1	TÍTULO.....	40
4.2	GENERALIDADES	40
4.2.1	Identificación de la Empresa	40
4.2.2	Base Legal	41
4.2.3	Reseña Histórica	41
4.2.4	Identificación de Productos y Segmentos Atendidos	42
4.3	MOMENTO EXPLICATIVO	44

4.3.1	Matriz de Implicados	44
4.3.2.	Análisis Estratégico Externo	46
4.3.2.1	Macroentorno.....	46
4.3.2.2	Microentorno	54
4.3.3	Análisis Estratégico Interno.....	60
4.3.3.1	Misión.....	62
4.3.3.2	Visión.....	62
4.3.4	Valores Organizacionales	63
4.3.5	Políticas Organizacionales.....	64
4.3.6	Organigrama Estructural Propuesto.....	67
4.4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	68
4.4.1	Matriz FODA.....	72
4.4.2	Objetivos, Estrategias y Acciones de la Planificación Estratégica (Largo Plazo)	74
4.4.3	Objetivos, Estrategias y Acciones de la Planificación Táctica (Mediano Plazo)	80
4.4.4	Objetivos, Estrategias y Acciones de la Planificación Operativa (Corto Plazo)	86
4.5	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN Y MEDICIÓN .	92
4.6	PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO.....	94
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ANEXOS... ..	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos y metas trazadas	29
Tabla 2: Políticas establecidas	30
Tabla 3: Misión y visión	31
Tabla 4: Espacio de trabajo adecuado.....	32
Tabla 5: Plan de capacitación anual.....	33
Tabla 6: Ideas, sugerencias y recomendaciones	34
Tabla 7: Planeación de las actividades de la empresa	35
Tabla 8: Políticas que sobre personal maneja la empresa.....	36
Tabla 9: Segmentación de Producto	44
Tabla 10: Listado de Implicados.....	45
Tabla 11: Índice de pobreza marzo 2015-2016	53
Tabla 12: Clientes	54
Tabla 13: Proveedores	55
Tabla 14: Competencia	55
Tabla 15: Factores claves de éxito	56
Tabla 16: Matriz de perfil competitivo	57
Tabla 17: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	59
Tabla 18: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	60
Tabla 19: Matriz relacional de Holmes-Priorización de Fortalezas	68
Tabla 20: Matriz relacional de Holmes-Priorización de Debilidades.....	69
Tabla 21: Matriz relacional de Holmes-Priorización de Oportunidades	70
Tabla 22: Matriz relacional de Holmes-Priorización de Amenazas	71
Tabla 23: Matriz FODA.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Características de la Planeación	6
Gráfico 2: Fases del Plan Estratégico	12
Gráfico 6: Decisiones Estratégicas	13
Gráfico 6: Proceso del Análisis Estratégico	13
Gráfico 8: Objetivos y metas trazadas	29
Gráfico 9: Políticas establecidas	30
Gráfico 10: Misión y visión	31
Gráfico 11: Espacio de trabajo adecuado	32
Gráfico 12: Plan de capacitación anual.....	33
Gráfico 13: Ideas, sugerencias y recomendaciones	34
Gráfico 14: Planeación de las actividades de la empresa	35
Gráfico 15: Políticas que sobre manejo de personal posee la empresa	36
Gráfico 16: PIB en millones de dólares	46
Gráfico 17: Tasa de Inflación, mayo 2016	47
Gráfico 18: informe del FMI, abril 2016	48
Gráfico 19: Evolución del Desempleo, junio 2016.....	51
Gráfico 20: PEA, junio 2016	52
Gráfico 21: Evolución de la pobreza	53
Gráfico 22: Evolución de la pobreza extrema	54
Gráfico 22: Comparación de la competencia.....	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario - Gerente	102
Anexo 2: Cuestionario – Talento Humano	104

RESUMEN

El diseño de un plan estratégico para la Industria Maderera Buenaño del cantón Riobamba tiene como objetivo orientar a la toma acertada de decisiones aprovechando los recursos que la organización posee de una manera equilibrada. El plan estratégico inició con el diagnóstico de la situación actual que permitió determinar los puntos fuertes y débiles. Continuó con la medición, fase en la cual se desarrolló la metodología que permitió recabar información acerca de los procesos productivos y administrativos, encontrándose los nudos críticos y procedimientos innecesarios. Se determinó que la Industria no cuenta con un cronograma de actividades y estrategias definidas para el cumplimiento de sus objetivos. Se propone el plan estratégico estableciendo de misión, visión, políticas organizacionales, organigrama, un análisis externo e interno, matriz FODA, objetivos, estrategias a corto, mediano y largo plazo, acciones, programas y la realización de un presupuesto. Se recomienda la implementación de la presente propuesta que ayudará a la Industria alcanzar las metas planteadas, optimizando los recursos y de esta manera obtener una ventaja competitiva a largo plazo sobre sus competidores.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <FODA> <OBJETIVOS> <ESTRATÉGIAS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Javier Lenin Gaibor

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of a strategic plan for the Timber Industry Buenaño of the Riobamba canton aims to guide the successful taking of decisions taking advantage of the resources that the organization possesses in a balanced way. The strategic plan began with the diagnosis of the current situation that allowed to determine the strengths and weaknesses. It continued with the measurement, in this phase the methodology was developed and allowed to gather information about the productive and administrative processes, being the critical knots and procedures unnecessary. It was determined that the Industry does not have a schedule of defined activities and strategies for the fulfillment of its objectives. It proposes the strategic plan establishing mission, vision, organizational policies, organizational chart, external and internal analysis, SWOT matrix, objectives, short, medium and long term strategies, actions, programs and budgeting. The implementation of the present proposal is recommended it will help the Industry reach the goals set, optimizing the resources and thus obtaining a long-term competitive advantage over its competitors.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN> <SWOT> <OBJECTIVES> <STRATEGIES> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es uno de los pilares fundamentales para asegurar el éxito de la empresa en el tiempo y la herramienta principal a utilizar es el plan estratégico, que da las directrices que se deben seguir. Sin esto, los gerentes se encontrarían improvisando día a día las acciones que se deben realizar. Una buena planificación estratégica sumada a una ejecución eficaz y eficiente, determina en última instancia la diferencia entre el éxito o el fracaso de la empresa.

Quienes de una u otra forma conocen del ámbito empresarial, que las funciones básicas de la administración son: la planificación, organización, dirección y control. Pero muchas veces, las empresas dan por sentado este proceso sistemático y al interior de estas organizaciones no existe un plan que contenga detalladamente las actividades que se deben seguir para lograr el éxito de la empresa.

El punto de partida, para lograr un desempeño óptimo en la empresa es tener una correcta planificación, para que a partir de esta, se organicen los recursos de los que se dispone, se direccionen las actividades y se controle.

Entre las múltiples decisiones estratégicas que la gerencia de cualquier empresa debe tomar, es responder a tres preguntas básicas. La gerencia debe saber dónde se encuentra actualmente la empresa, es decir; cual es la situación actual, a partir de esto se puede definir a donde se quiere llegar y conociendo el punto de partida y de llegada, finalmente se debe decidir el camino que se va a seguir. La Industria Maderera Buenaño consciente de la importancia que supone desarrollar un plan estratégico ha suministrado la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Industria Maderera Buenaño empieza sus actividades económicas el 16 de diciembre de 1997 con la fabricación de tablas, tablones de madera, duelas, medias duelas, incluso pisos de parquet, lo que le ha permitido alcanzar una buena posición y reconocimiento en el mercado de la ciudad. Industria Maderera Buenaño está ubicada en la Panamericana Norte, Parroquia de San Andrés, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Realizado un breve diagnóstico a la Industria Maderera, se logró determinar una serie de problemáticas que vienen caracterizando sus actividades diarias, a saber:

- La empresa no cuenta con una filosofía empresarial definida, así como tampoco con una misión, visión, valores y una estructura organizacional bien definida, esto causa que el personal de la Industria Buenaño no se encuentre debidamente empoderado y comprometido con los postulados de la empresa, lo cual incide en la baja eficiencia al momento de desarrollar las diferentes actividades; además de existir confusiones en los niveles de la organización, ya que no se tiene claro hacia dónde se pretende llegar en el futuro mediano y largo plazo
- Industria Maderera Buenaño no posee un plan estratégico sólido, coherente, con cronogramas de actividades y planes a futuro, es decir se evidencia la falta de una planificación adecuada con objetivos de corto, mediano y largo plazo, lo que ocasiona falta de metas a cumplir como parte de su participación en el mercado.
- Asimismo, la empresa no tiene definidas estrategias para el cumplimiento de sus objetivos, es decir, al no contar con un documento apropiado no se tiene claro el norte empresarial de la Industria Maderera Buenaño.
- Además, Industria Maderera Buenaño no tiene identificados plenamente a sus competidores, lo que impide desarrollar sus operaciones de forma adecuada, lanzar nuevos productos y establecer ventajas competitivas y posibles nuevos negocios con clientes más grandes.

- Asimismo, Industria Maderera Buenaño no dispone de una Matriz FODA, es decir de la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, situación que no permite contar con un diagnóstico preciso y actualizado, a causa de ello sus directivos no pueden tomar análisis de esas variables.

Todos los problemas citados anteriormente tenían su origen en la falta de un Plan Estratégico que ayude a la Industria Maderera Buenaño a tener claro las actividades y planes a futuro, y de esta forma no incurrir en un estancamiento en cuanto a su participación en el mercado.

Por lo anterior, fue urgente y necesario emprender en el diseño de un Plan Estratégico para que de esta manera la Industria Maderera Buenaño logre resultados positivos que le permitan alcanzar las metas planteadas, optimizando los recursos que dispone, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva a largo plazo sobre sus competidores.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño de un Plan Estratégico para la Industria Maderera "Buenaño" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, incide en la consecución de los objetivos y en la toma acertada de las decisiones?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación fue realizada en la Industria "Maderera Buenaño", ubicada en la Panamericana Norte Km 5, Parroquia San Andrés, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, y está orientada al diseño del Plan Estratégico para la consecución de los objetivos y la toma acertada de decisiones.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca determinar la situación actual de la Industria "Maderera Buenaño", y diseñar un Plan Estratégico basado en las necesidades y objetivos de la industria, considerada de vital importancia para mejorar su competitividad así como posicionarse a la vanguardia de la competencia, innovándose de manera continua para

mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnologizado que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

La presente investigación se justifica su realización desde la parte teórica ya que se buscó aprovechar todo el referencial teórico existente sobre la planificación estratégica, que proporcione la dirección adecuada para el establecimiento de la misión, visión, objetivos y las estrategias de la Industria Maderera Buenaño, facilitando el desarrollo de los planes para cada uno de sus áreas funcionales, que se resumió en un análisis preciso y claro.

Desde la perspectiva Científica – Metodológica, la presente investigación se justifica su emprendimiento, ya que se aprovecharon la mayor cantidad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación existentes que permitieron recabar información veraz, oportuna y confiable que sirvió de base para estructurar el Plan Estratégico de la Industria Maderera Buenaño.

Dentro de la justificación académica, se puso en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en el diseño del Plan Estratégico de la Industria Maderera Buenaño y de esta forma aportar a la solución de los problemas existentes en dicha empresa; simultáneamente fue la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como fruto de diseñar el presente plan estratégico; y, sin dejar de ser menos importante cumplí con un pre – requisito para mi incorporación como nueva profesional de la República.

Desde la perspectiva práctica, la presente investigación se justifica su emprendimiento, ya que se logra elaborar el Plan Estratégico de la Industria Maderera Buenaño, plan que incluye: el establecimiento de la filosofía empresarial, definición de misión, visión, valores, principios, objetivos, políticas, estructura organizacional, indicadores de responsabilidad; y, la determinación de la posición actual de la empresa, mediante el análisis de la matriz FODA correspondiente, de tal forma que ayude a resolver concretamente los problemas de la Industria Maderera Buenaño, y facilite a sus directivos la toma de decisiones, y esto se revierta en el aumento de los ingresos y su rentabilidad; más allá de lograr un mayor posicionamiento y liderazgo en el cada vez más exigente mercado maderero del centro del país.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la Industria Maderera "BUENAÑO" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el logro de objetivos y orientar a la toma acertada de decisiones.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico referencial y conceptual del Plan Estratégico, para resolver la situación problemática, basados en las necesidades y requerimientos de la Industria Maderera Buenaño.
- Estructurar el marco metodológico respectivo aplicando una serie de técnicas, métodos y herramientas metodológicas de investigación que permitan recopilar información veraz, oportuna y confiable a fin de resumirla en un plan estratégico lo suficientemente objetivo.
- Diseñar el Plan Estratégico, que entre otros aspectos contemple el establecimiento de: filosofía empresarial, misión, visión, estructura organizacional, análisis FODA, objetivos y metas, etc., de la Industria Maderera “Buenaño”

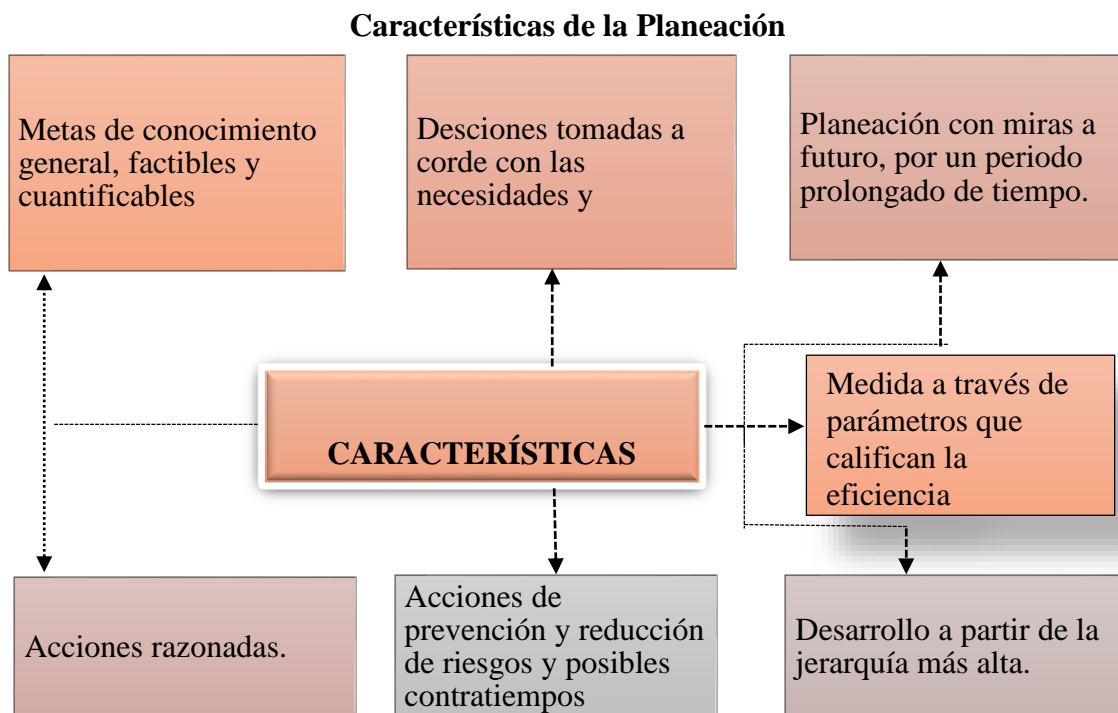
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Planeación

Según, Lerma Eugenio & Bárcena Sergio, (2012), con respecto a la Planeación, lo definen como una acción que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se diseña el futuro a través de una variedad de acciones relacionadas a las cuales otorga tiempo y recursos para el alcance de los objetivos

2.2.1.1 Características de la Planeación



Fuente: Lerma Eugenio & Bárcena Sergio (2012), Planeación Estratégica por Áreas Funcionales.

Gráfico 1: Características de la Planeación

De acuerdo con Lerma Eugenio & Bárcena Sergio (2012), refiriéndose a las características de la planeación estratégica, puntualizan lo siguiente:

- Se elabora en conocimiento de todos los miembros de la empresa con una visión direccionada a cumplir metas trazadas con características de viabilidad, mismas que deben ser cualitativas y cuantitativas.
- Es primordial la planificación y desarrollo de los objetivos a cumplir, partiendo del conocimiento de la situación actual y teniendo una visión de a donde se desea llegar
- Es un compendio de acciones razonadas.
- Realizar una planificación estratégica es poner en práctica las cualidades creativas y el conocimiento metódico. Es un proceso que está delimitado por pasos a seguir, para no caer en el error de guiarse por corazonadas.
- Es desarrollado a partir de la jerarquía más alta de la organización, lo que indica que mientras mayor sea el nivel jerárquico este puesto tendrá más responsabilidad y más peso en el momento de la toma de decisiones.
- Planeación con miras a futuro, por un periodo prolongado de tiempo, características requeridas, para convertir a la planeación en una herramienta eficaz de minimización de riesgos y desarrollo de alternativas, de esta manera se podrá conocer de una manera amplia el estado actual de la realidad a la que se enfrenta la empresa y la esperada.
- En el desarrollo de la planeación, la metodología de calificación es a través de la cuantificación de la eficacia y eficiencia, que poseen los diferentes procesos y servicios que posee la organización.
- Por medio de una excelente planificación será posible mermar posibles imprevistos así como también riesgos a los que se enfrentará la empresa.
- Las decisiones en general no se verán afectadas ya que a través de un proceso de planificación es permisible que estas sean tomadas con coherencia y uniformidad
- En el momento del desarrollo estratégico de un plan es necesario una comprensión y conocimiento global de todos los departamentos activos dentro de la empresa con el objetivo de que las decisiones tomadas no se contrapongan a otras y la empresa se maneje en total armonía. (Lerma & Barcena, 2012, págs. 7, 8)

2.2.1.2 Importancia de la Planeación

La planeación es importante ya que mediante la misma se pueden tomar acciones, estrategias, que estén destinadas a atender el mercado, es un proceso que ayuda a descubrir problemas, de esta manera encontrar estrategias que servirán para prever

amenazas por parte de la competencia y hacer que dichas falencias se trasformen en fortalezas cuyas características cumplan con las expectativas del cliente y de esta manera serán ventajas en un ámbito de competitividad (Thompson, Peteraf, Strickland, & Gamble, 2012, pág. 22).

También, la planeación es descrita como un proceso fundamental de administración, en el que a pesar de las características de cualquier empresa u organización, se propone una metodología cuyo objetivo es llevar a cabo actividades que prevean situaciones desfavorables para la empresa, así como también plantear decisiones en caso de escenarios favorables y hacerlo con miras a futuro. (Aguilar Cruz, 2000, pág. 19)

2.2.2 Tipos de Planeación

Con respecto a los tipos de planeación que existen, de acuerdo a los autores (Chiavenato & Arao, 2010), se definen los siguientes:

2.2.2.1 Planeación Estratégica

Se define como la planificación que es más extensa ya que conlleva la organización completa, dentro de sus características se puede observar que:

- En cuanto a la duración, este se genera con un período de tiempo amplio, en donde se incluyen efectos y consecuencias que se prevén a futuro.
- El alcance que este conlleva es de manera global, ya que comprende todas las áreas de la empresa y sus actividades así como alcanzar todas las metas que se posee a nivel organizacional.
- El contenido es desarrollado de manera precisa, resumido y totalmente comprensivo.
- Esta planeación la desarrollan los directivos de la empresa, como ya se mencionó con anterioridad es la planificación global del que dependen los demás planes. (Chiavenato & Arao, 2010, pág. 26)

2.2.2.2 Planeación Táctica

Está enfocada en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de cada área de la empresa, presenta las siguientes características:

- El desarrollo de la planificación se da a un periodo de tiempo medio, generalmente se prevén estrategias para un período de un año.
- Se centra en alcanzar cada uno de los objetivos que posee cada departamento de la empresa.
- El contenido de la planificación se lo desarrolla de manera más detallada.
- La organización y planeación de este depende del segundo nivel jerárquico, que dirige a cada uno de los departamentos de la empresa. (Chiavenato & Arao, 2010, pág. 26)

2.2.2.3 Planeación Operativa

Es la planificación que posee detalle específico de cada una de las actividades a desarrollar, sus características fundamentales son:

- Este tipo de planeación se da en un periodo de tiempo corto, es decir son planes que serán desarrollados de manera inmediata.
- Comprende un alcance específico de tareas o actividades, mismas que estarán direccionadas para cumplir metas específicas.
- El contenido de este plan es específico, minucioso y metódico.
- Este tipo de planificación depende del nivel jerárquico de operatividad mismo que es desarrollado en busca del cumplimiento de cada actividad predeterminada. (Chiavenato & Arao, 2010, pág. 26)

En resumen, la planeación estratégica es de tipo general es decir está orientada al logro de los objetivos de toda la empresa, es ejecutada por altos niveles jerárquicos y su tiempo es a largo plazo.

Por otro lado la planeación táctica se refiere a cada una de las principales áreas o departamentos de la empresa, es ejecutada por los ejecutivos de nivel medio, su tiempo es a mediano plazo.

Para finalizar la planeación operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, es ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico y su tiempo es a corto plazo. (Chiavenato & Arao, 2010, pág. 26)

2.2.3 Plan Estratégico

El autor López Parra (2013) citando a Castelán (1985), define a la planeación estratégica como un proceso continuo, mismo que conlleva una metodología determinada en la que se hace uso de la información de la organización y además toma información externa pertinente. (López Parra, 2013, pág. 10)

El autor López Parra (2013) citando a Hellebust y Krallinger (1991), determinan a la planificación estratégica como un movimiento que se planifica a largo plazo tomando en cuenta la situación actual, con miras a un futuro esperado y teniendo en consideración un futuro probable. En donde para tener éxito la persona encargada de las decisiones debe estar capacitada en cuanto a este criterio de organización. Se desarrolla a medida que transcurre el tiempo, en el que se detallan procedimientos tanto físicos como económicos anualmente. (López Parra, 2013, pág. 10)

Concordando con los autores antes mencionados un plan estratégico es un instrumento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa, a través de este se puede identificar cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado a la actualidad, y cuál es el objetivo que se ha marcado como empresa y hacia a dónde se quiere llegar.

2.2.3.1 ¿Para qué sirve el Plan Estratégico?

Un plan estratégico sirve que los resultados deseados posean dentro de sus cualidades eficiencia y eficacia, además permite aprovechar los recursos que la organización posee de una manera equilibrada, y reduce los posibles riesgos existentes por circunstancias ajenas a la empresa. (Lerma & Barcena, 2012, pág. 31)

A continuación se observa en el gráfico la utilidad que posee el desarrollo e implementación de un plan estratégico dentro de los procesos de una empresa.



Fuente: Lerma Eugenio & Bárcena Sergio (2012), Planeación Estratégica por Áreas Funcionales.

Gráfico 2: Utilidad del Plan Estratégico.

2.2.3.2 Características del Plan Estratégico

Se describen a continuación las características principales que posee un plan estratégico de acuerdo a los autores Lerma Eugenio & Bárcena Sergio, (2012):

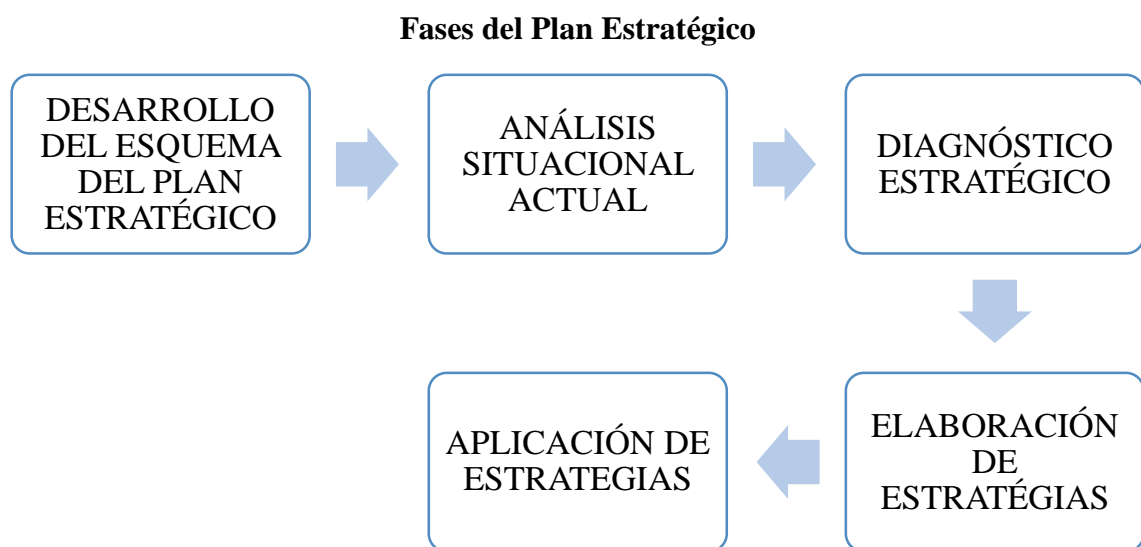
- Un plan estratégico se define como cuantitativo, ya que se determinan cantidades exactas lo que permite que los objetivos puedan ser verificables.
- Es actualizable y temporal, pues este plan es desarrollado y posee vigencia hasta el momento en el que los objetivos del mismo son actualizados a nuevos cambios o a su vez son cumplidos.

- Se caracteriza por estar predispuesto a cambios, ya sea por actualizaciones en la estructura del plan, o en los objetivos así como varianzas en las decisiones para el cumplimiento de nuevas metas.
- Está encaminado a futuro mediante gestiones y decisiones actuales, con el objetivo de prever situaciones futuras.
- Ayuda a regir la normativa para dirigir el accionar de la empresa.
- El desarrollo completo del plan es integrador ya que incluye a todos los departamentos que contiene la organización.
- En el momento de la planeación, las estrategias, metodologías y metas, deben ser planteadas coherentemente y es así como poseen características de credibilidad. (Lerma & Barcena, 2012, págs. 32, 33)

2.2.4 Metodología del Plan Estratégico

La metodología utilizada para la elaboración del plan estratégico es en base a una adaptación de conocimientos y teorías emitidos por varios autores de la actualidad organizacional.

Para la elaboración del plan estratégico se distingue tres etapas fundamentales, como se detalla en la siguiente ilustración:



Fuente: (Altair Consultores, 2006)

Gráfico 2: Fases del Plan Estratégico

2.2.4.1 Desarrollo del Esquema del Plan Estratégico

Es considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias.

Este desarrollo es la base fundamental en donde las metas y los objetivos son trazados, ya que mediante estos se podrá llegar a cumplir la visión de a donde esta direccionada la empresa y el porqué de su creación.

En este punto la empresa crea la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, mismos que si son creados por primera vez deberán estar enfocados con una visión a largo plazo, y si la organización ya la ha hecho con anterioridad deberá proponerse decisiones estratégicas de más largo alcance, o a su vez reflexionar acerca de las estrategias ya asumidas y de ser necesario redefinirlas, a continuación en el gráfico se podrá seguir el proceso de las decisiones estratégicas que poseen más largo alcance dentro de una empresa:



Fuente: (Altair Consultores, 2006)

Gráfico 3: Proceso del Análisis Estratégico

Visión

Es la respuesta de la empresa de cómo quiere ser reconocida a futuro, es decir a lo que la organización aspira, en el momento de su formulación se debe puntualizar los ámbitos y criterios en los que se quiere desenvolver y distinguir la empresa de otras. (Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional, s.f.)

Misión

Responde a las interrogantes de ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿dónde estamos?, es decir el momento de su redacción esta es responde de manera concreta y clara el motivo por el que la organización se formó y cuál es el fin primordial de la existencia de la empresa. (Armijo, 2009, pág. 12)

Valores Corporativos

Estos deben describir las cualidades de la empresa, que es en lo que creen, como se direccionan en su actuar como una organización, así se podrán fijar valores éticos, de desarrollo social como empresarial, de esta manera existirá coherencia entre el accionar de la empresa y sus cualidades de desarrollo de la misma. (Sidastudi, 2005)

Objetivos Estratégicos

Estos responden a interrogantes tales como, ¿a dónde se quiere ir?, y ¿qué resultados se quiere lograr?, dando como resultado objetivos que describirán acciones que llevarán a cumplir con la misión y visión de la empresa, mismos que deberán ser concisos, coherentes y realistas. (Armijo, 2009, pág. 12)

2.2.4.2 Análisis Situacional Actual

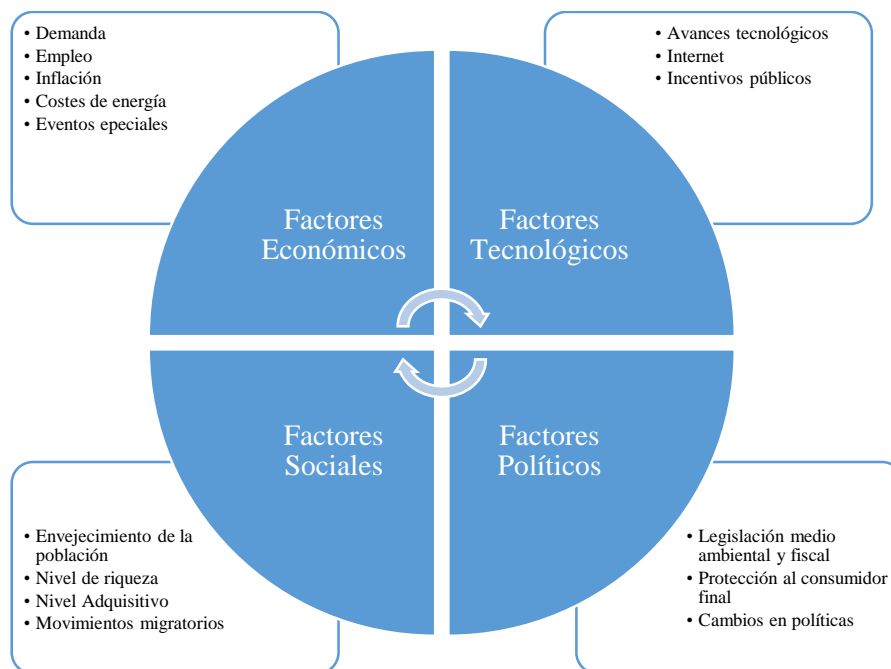
El desarrollo del análisis de la situación actual de la empresa comprende varios elementos tales como los ámbitos políticos, tecnológicos, económicos y sociales, estos poseen un impacto de gran magnitud en la empresa, así en este análisis se pueden diferenciar dos

variables, el análisis del entorno y el análisis interno, mismos que serán descritos a continuación.

Análisis del Entorno:

Entorno general:

Mediante este análisis se determina el impacto que representa para la empresa aquellas acciones que no dependen de la organización, y que pueden afectarla de manera directa en su evolución y desarrollo en el mercado. Así se pueden establecer cuatro factores puntuales, mismos que están a manera de gráfico a continuación: (Altair Consultores, 2006, pág. 35)



Fuente: (Altair Consultores, 2006)

Gráfico 7: Entorno General

Factores Económicos: Son aquellos a los que está sujeta la organización, se consideran indicadores macroeconómicos, es importante que la empresa considere los que son relevantes para la misma de acuerdo a sus funciones. (Altair Consultores, 2006, pág. 36)

Factores Tecnológicos: Son nuevos productos o servicios que evolucionan, y salen más allá de lo común, estos cambios e innovaciones que se presentan pueden llegar a alterar

la estructura sectorial existente en cuanto a la oferta de dichos productos o servicios. (Altair Consultores, 2006, pág. 36)

Factores Políticos: Estos tienen influencia en cuanto a criterios legislativos, si estos son cambiantes pueden llegar a dar cierto grado de beneficio a la empresa o a su vez perjudicarla y esto será de forma inmediata y evidente. (Altair Consultores, 2006, pág. 36)

Factores Sociales: Se refieren a los datos que denota la demografía de la población, mediante la cual se puede diferenciar el nivel de ingresos, la composición étnica, los niveles de pobreza y de riqueza presentes en un sector, siendo estos datos indispensables a la hora de la toma de decisiones. (Altair Consultores, 2006, pág. 37)

2.2.4.3 Identificación de productos y segmentos atendidos

En la actualidad con la existencia de una demanda exigente que posee una variedad de gustos, una sola organización no está en la capacidad de atender a todos los consumidores. Es por aquello primordial que la empresa identifique los segmentos de mercado que va a atender y de esta manera podrá descubrir qué tipo de producto o servicio es el que ofertará y así desarrollarse dentro de parámetros de eficiencia y eficacia con respecto a sus clientes y su producto final. (Duthilleu, s.f., pág. 28)

Procedimiento para segmentar mercados

Los pasos a seguir de acuerdo al autor (Duthilleu, s.f.) para la segmentación de mercado, son los siguientes descritos a continuación:

1. Etapa de investigación

El investigador encargado de la segmentación de mercado realiza un proceso de encuestas y entrevistas exploratorias al mercado, para identificar cual es el mercado objetivo, es decir cuáles son sus características, para esto se ha preparado con anterioridad un cuestionario en donde se plasmarán todas las preguntas para conocer cada uno de los aspectos importantes para determinar un cliente potencial. (Duthilleu, s.f., pág. 32)

2. Etapa de análisis:

En esta etapa el investigador realiza un análisis de los datos, tanto cualitativo como cuantitativo con el objetivo de eliminar las variables que se correlacionadas, además realiza un análisis en el que identifica un número específico de grupos con características heterogéneas y otro grupo con similitudes homogéneas.

3. Etapa de análisis:

En esta etapa final, se determina e identifica a cada uno de los grupos de acuerdo a sus características principales, se los clasifica y califica de acuerdo a una particularidad principal, de ahí se define el segmento de mercado y de acuerdo a ello, se planifica, crea o modifica el producto o servicio de preferencia de la demanda ya estudiada con anterioridad.

Es importante que el estudio de los segmentos de mercado se dé paulatinamente cada cierto periodo de tiempo y se actualice, ya que el mercado está en constante evolución y cambio. (Duthilleu, s.f., pág. 32)

2.2.4.4 Análisis de Implicados

También llamado análisis de involucrados, se la define como una herramienta primordial e indispensable que ayuda a la elaboración de estrategias a implementarse en una organización o empresa de cualquier tipo. (Muñoz Jiménez, 2012, pág. 1)

Además se puede decir que el análisis de involucrados ayuda a desarrollar el marco lógico de cualquier proyecto, este análisis permite establecer e identificar quienes serán las personas que se verán involucradas en el desarrollo del proyecto, además ver quienes se verán beneficiados o afectados debido a los objetivos presentes en el proyecto, y servirá para reconocer con antelación los obstáculos que se puedan presentar en un futuro, esto con el fin de tomar medidas de prevención. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014, pág. 3)

¿Quiénes son los Involucrados?

También llamados stakeholders, son aquellos individuos o grupo de personas que poseen un especial interés en cuanto a un proyecto y que a través de sus decisiones influyen directamente en el éxito o ruina de dicho proyecto sea esta una empresa u organización. (Muñoz Jiménez, 2012)

Factores que permite identificar el análisis de involucrados

El análisis de involucrados permitirá entonces determinar los siguientes factores:

Es importante tomar en cuenta la participación, pues en la misma se encuentra implícito el o los conflictos que se puedan presentar debido a la implementación del proyecto.

La viabilidad será un punto clave que se podrá detectar con este análisis ya que a través del mismo se evidenciarán las posibles trabas para la puesta en marcha del proyecto y realizando dicho análisis se podrán crear soluciones para superarlas o minimizarlas.

Además se evidenciarán los acuerdos que tendrán el único propósito de favorecer al proyecto y mitigar los impactos negativos, de esta manera se establecerán y se darán a conocer en el momento de la aprobación del proyecto. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2014)

2.2.4.5 Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz ayudará a resumir la información precisa acerca de los competidores, responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es la competencia?, ¿cuáles son los factores clave para el éxito?, ¿cuál es la importancia de cada factor?, ¿qué tan fuerte es cada competidor?

De esta manera y respondiendo a cada una de las interrogantes es como se podrá obtener un resumen de la competencia sus características, fortalezas y debilidades de los competidores. (Pastor, 2012, pág. 2)

2.2.4.6 Matriz de evaluación de los factores externos

El objetivo principal que persigue la matriz de evaluación de factores externos es permitir hacer un resumen y evaluación de los diferentes aspectos tanto económicos, políticos, ambiental, social, tecnológicos, demográficos y demás. Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son los siguientes:

1. Elaboración de listado de oportunidades y amenazas
2. Establecer una ponderación a cada factor que va desde 0 que es igual a sin importancia y 1 que es igual a muy importante. Esto indicará la importancia relativa de dicho factor.
3. Clasificar de 1 a 4 el impacto de cada variable, siendo 1 igual a una amenaza importante, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad importante.
4. Luego se procederá a multiplicar cada factor por su clasificación
5. Se sumarán los resultados ponderados de cada una de las variables. (Cuevas, 2013)

2.2.4.7 Políticas organizacionales

Es un criterio, que direcciona a la toma de acciones, es decir funciona como una guía en el proceso de toma de decisiones en el momento de desarrollar las estrategias a plantear o planteadas. En pocas palabras la política empresarial o también llamada política organizacional traza los lineamientos que deberán ser cumplidos para el desarrollo habitual y normal de los procesos de la empresa. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2013, pág. 14)

Elementos para la definición de políticas organizacionales

Es primordial contar con tres elementos considerados indispensables para la definición de cada una de las políticas organizacionales de una empresa, descritas a continuación:

Objetivos de la empresa: Son definidos con anterioridad, describen las metas que la empresa pretende alcanzar a futuro.

Recursos de la empresa: Esta direccionado hacia la racionalidad, busca a través de estos cumplir con los objetivos y metas trazados, por medio de la asignación eficaz de los recursos.

Principios y valores organizacionales: Estas políticas se crearán respetando los valores y principios definidos, mismo que serán los que la empresa persigue y cree. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2013, pág. 16)

2.2.4.8 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias se define como un plan de puesta en marcha que se pretende aspirar, definido de una manera coherente, con el objetivo de hacer frente a una situación específica y solucionarla con éxito. En la planeación de las estrategias es necesario tomar en cuenta el criterio de los implicados de esta manera se podrá desarrollar acciones que mantengan el interés de quienes están de acuerdo con el proyecto y captar la atención de quienes se oponen. (Muñoz Jiménez, 2012, pág. 14)

Es también denominada gestión estratégica de empresas, misma que busca una planeación de acción que desarrolla ventajas para la empresa, estas harán que la empresa evolucione mediante la ampliación del mercado. La elaboración de estrategias permite cumplir con los objetivos planteados. (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2013, pág. 4)

2.2.4.9 Matriz relacional de Holmes – Priorización de Debilidades

Esta matriz tiene por objetivo categorizar opciones elaborando comparaciones entre sí, de este modo es posible entablar un orden para la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Veintimilla & Veintimilla, 2014, pág. 9)

En otro contexto la matriz de priorización es un paso previo de determinación iniciativas sobre las que se va a decidir, ayuda a la identificación de criterios para la toma de decisiones. Además se incluye la creación de un criterio y de acuerdo a ello en próximas aplicaciones cumplir con los criterios establecidos. (Alteco Consultores, 2016)

De acuerdo a otro autor la matriz de Holmes no es sino una herramienta que ayuda a priorizar elementos que poseen similitudes, esta priorización se la elabora mediante la clasificación y comparación de ellos en orden de importancia. Para su elaboración es necesario realizar un listado de todos aquellos factores tanto externos como internos encontrados y darles una calificación.

La calificación antes mencionada se la realiza de la siguiente manera:

- Si el valor de la fila es de mayor importancia que el de la columna se asignará 1
- Si el valor de la columna es de mayor importancia que el de la fila se deberá asignar 0
- Si los valores poseen igual importancia se asignará 0.5

Después de terminar con la calificación se realizará la sumatoria de forma horizontal de cada factor, con el fin de sacar un promedio y seleccionar los factores de calificación en dicho promedio. (Alban & Saavedra, 2009, págs. 23, 24)

2.2.4.10 Matriz FODA

Es una herramienta para realizar un análisis estratégico, que permitirá recabar tanto los factores externos e internos de la empresa u organización, así esta herramienta es representada en forma de matriz misma que se analiza en forma horizontal y vertical, tanto sus aspectos positivos como negativos.

Para realizarla se debe tomar en consideración lo siguiente:

Las fortalezas que se identificarán deberán utilizarse, las oportunidades deberán ser aprovechadas, las debilidades deberán eliminarse y las amenazas deberán sortearse. Así la representación gráfica será de la siguiente manera: (Alban & Saavedra, 2009, págs. 22, 23)

2.2.4.11 Estrategias

La estrategia son el plan de acción a seguir; se trata del cómo crear las mejores condiciones para lograr los objetivos; es el proceso que envuelve a las acciones específicas que habrán de desarrollarse. Sin estrategia se corre el riesgo de adoptar decisiones o impulsar acciones específicas de manera desarticulada que a la postre impidan el desarrollo correcto del proceso. (Fred R., 2003, pág. 18)

2.2.4.12 Proyectos y Acciones

Los proyectos contemplan el conjunto de actividades relacionadas que habrán de ejecutarse, en el marco de la estrategia para irse acercando al cumplimiento de los objetivos.

Las acciones son el conjunto de procedimientos específicos a desarrollar; se trata del qué hacer en concreto, en un determinado tiempo y lugar. Para realizar las acciones y concretar los proyectos, es necesario contar con mecanismos e instrumentos de acción; es el con qué hacer las cosas, lo cual va ligado también a la definición de responsabilidades específicas de los ejecutores u operadores. (Tarziján, 2007, pág. 58)

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño y la implementación de un Plan Estratégico para la Industria Maderera "BUENAÑO" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, permite alcanzar objetivos, misión y visión para orientar la toma de decisiones de la Industria.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizaron las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se basa en profundizar casos específicos y no a generalizar. La finalidad de este tipo de investigación no es principalmente medir datos numéricos o cantidades, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de características o cualidades, según sean encontrados por los elementos mismos que se encuentran dentro de la situación estudiada (Hernández Sampieri & Collado, 2010, pág. 4).

Mediante la investigación cualitativa se pudo analizar, describir y comprender el entorno social de la industria, a través de la recolección de información y de esta manera se pudo conocer la situación actual.

Investigación Cuantitativa

Se basa en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual pretende deducir de un marco conceptual adecuado al problema analizado, una serie de postulados que expresen semejanzas entre las variables estudiadas de forma lógica. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (Hernández Sampieri & Collado, 2010, pág. 7).

Mediante la investigación cuantitativa se pudo adquirir datos fundamentales que permitieron conocer la realidad de la Industria de una manera más imparcial, y de esta manera analizar los datos a través de conceptos y variables.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Bibliográfica o Documental

La investigación bibliográfica o documental consiste en un estudio de la información escrita sobre el tema, con el fin de establecer semejanzas, diferencias, fases, o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las consultas documentales o bibliográficas pueden ser en base a libros, tesis, revistas, periódicos, memorias, proyectos de investigación y archivos. (Lara Muñoz, 2011, pág. 51).

Utilizando la investigación bibliográfica, se hizo uso de la lectura y consulta de libros, tesis, artículos científicos, folletos, revistas, boletines, archivos, revistas especializadas y cualquier otro tipo de información escrita que se consideró importante y necesaria para realizar la investigación. A partir de esto se pudo obtener una serie de conceptos y aportaciones que sirvieron para el estudio y fundamentación del conocimiento y por ende para desarrollar el marco teórico en el cual se fundamenta el presente plan estratégico.

Investigación de Campo

La investigación de campo es aquella que se basa en la recolección de datos relacionados directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin alterar o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no puede manipular o alterar variables debido a que se pierde el ambiente de naturalidad. (Palella, 2010, pág. 70).

Con base en lo anterior, esta investigación fue de campo, debido a que, para levantar la información que nos permitiera estructurar el presente plan estratégico de la Industria Maderera Buenaño, fue necesario relacionarnos en forma directa con la realidad problemática en la cual se desenvuelve la organización, tanto con su talento humano y con los procesos propiamente dichos que se ejecutan en la industria en referencia.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Métodos de Investigación

Deductivo

Es un método lógico que se basa en tomar conclusiones generales para exponer explicaciones particulares, primero se inicia con el análisis de teorías, leyes, principios, etc., de uso universal y de justificada validez, y de esta manera poder aplicar a soluciones o hechos particulares (Lara Muñoz, 2011, pág. 60).

Con base en lo anterior, para la recolección de la información que sustenta el presente trabajo de investigación se aplicó el método deductivo que partiendo de conceptos, principios, definiciones, leyes o normas de carácter general, ayudaron a la estructura del marco teórico y éste sirvió de base para la ejecución del presente plan estratégico.

Inductivo

El método inductivo se utiliza el razonamiento para lograr conclusiones que parten de hechos específicos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, que sean de carácter general. El método se inicia primero con el estudio particular de los hechos y se exponen conclusiones universales que se plasman como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Lara Muñoz, 2011, pág. 60)

Este método se utilizó en el presente trabajo de titulación para emitir conclusiones y recomendaciones de tipo particular que identifican a la Industria Maderera Buenaño y que pueden ser replicadas a otras empresas del mismo sector caracterizadas por las mismas problemáticas y dificultades que identifican a esta Industria Maderera, aceptando como válidos sus postulados.

Descriptivo: Este método consiste en la recopilación sistemática de datos para dar una idea clara y precisa de la situación. Las ventajas que tiene este estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y sobretodo económico. En el estudio descriptivo

el fin del investigador es describir situaciones y hechos es, decir de que se trata y en que se manifiesta el determinado fenómeno (Lara Muñoz, 2011, pág. 60).

En base al concepto anterior, para el presente trabajo, tras aplicar una serie de encuestas, la investigación descriptiva permitió recoger una serie de datos y posteriormente resumir y analizarlos minuciosamente, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyeron a la finalización de la presente investigación.

3.3.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron en el desarrollo del presente trabajo investigativo, de acuerdo a sus características, son:

- **Encuesta**

La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más frecuentes, la cual consiste en un cuestionario o una serie de preguntas que se establecen con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal, 2010, pág. 177).

Con base en lo anterior, esta técnica se aplicó al gerente general y al resto del talento humano de la Industria Maderera Buenaño, a través de la cual se obtuvo información esencial, debido a que se pudo conocer las debilidades que existen en los diferentes procesos productivos y administrativos, así tenemos que la entidad no ha establecido la misión, visión, objetivos institucionales, es decir no existe un horizonte hacia donde apuntar.

- **Entrevistas**

La entrevista, es una forma específica de interacción social que tiene por objetivo recopilar datos para una investigación” (Sabino, 1992, pág.116)

Esta técnica de investigación permitió recabar información acerca de los procesos productivos y administrativos, encontrar las debilidades y fortalezas, nudos críticos, procesos innecesarios, esta información sirvió como base fundamental para realizar el

plan estratégico, es decir con esta técnica se logró conseguir toda la información de tipo cualitativa.

- **Observación Directa**

La observación cada día es más frecuente y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite lograr información directa y confiable, siempre que se lo realice de manera sistemática y muy controlada, para la cual se están utilizando medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento del personal en sus sitios de trabajo (Bernal, 2010, pág. 177).

Con base en lo anterior, esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la Industria Maderera Buenaño con el propósito de observar y tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, de tal forma que permita identificar los principales problemas que caracterizan a la mencionada empresa.

3.3.3 Instrumentos de Investigación

- **Guía de Cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas elaboradas para formar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan prudente para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio.

En sí, un cuestionario está formado por una serie de preguntas respecto de una o más variables que se van hacer medidas (Bernal, 2010, pág. 217).

Con base en lo anterior, las guías de cuestionarios se utilizaron para realizar las encuestas, tanto al personal administrativo como a los trabajadores de la Industria Madera Buenaño, con la finalidad de determinar las debilidades existentes en la empresa, en cuanto al conocimiento de la misión, visión, los objetivos y metas; es decir, recabar información clave para la elaboración de la planificación estratégica.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según Tamayo T. & Tamayo M. (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

Para el desarrollo del presente trabajo, la población de la Industria Maderera Buenaño estuvo integrada por la Gerencia, y 34 empleados del área de producción, siendo éstos actores esenciales en el funcionamiento de la industria, más allá de que están totalmente involucrados con los procesos productivos que se realiza en la empresa, y son quienes nos proporcionaron la información necesaria para la elaboración de la presente planificación estratégica.

3.4.2 Muestra

Según Tamayo T. & Tamayo M. (1997), afirma que la “muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (p.38)

Con base en lo anterior y para efectos de esta investigación se trabajó con la totalidad de la población debido al número reducido de actores (35 en total).

3.5 RESULTADOS

ENCUESTAS APLICADAS AL TALENTO HUMANO DE LA INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO

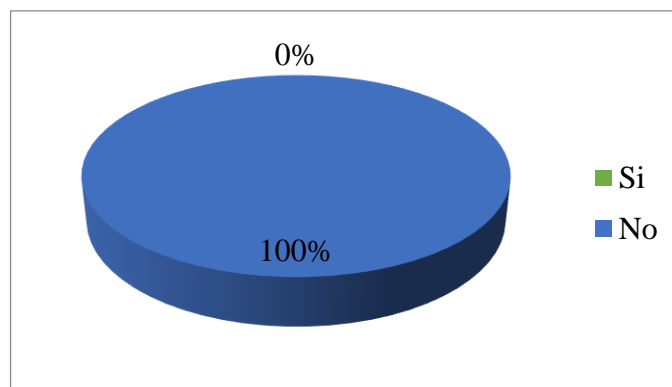
1. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos y metas trazadas en el mediano y largo plazo por la Industria Maderera Buenaño?

Tabla 1: Objetivos y metas trazadas

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	34	100%
Total	34	100%

Fuente: Talento Humano de la Industria Maderera Buenaño
Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Gráfico 4: Objetivos y metas trazadas



Fuente: Tabla N° 1
Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Análisis: El 100% de los encuestados mencionaron que desconocen cuáles son los objetivos y metas trazadas por la Industria Maderera Buenaño en el mediano y largo plazo.

Interpretación: Es indispensable que el talento humano de Industria Maderera Buenaño se encuentre debidamente concienciado sobre cuál es el horizonte a seguir, a fin de generar un sentimiento de empoderamiento y compromiso con la entidad.

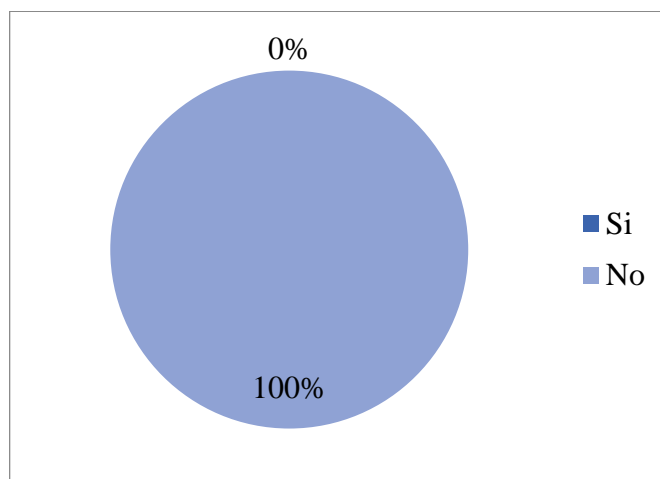
2. ¿Conoce usted las diferentes políticas establecidas por Industria Maderera Buenaño?

Tabla 2: Políticas establecidas

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	34	100%
Total	34	100%

Fuente: Talento Humano de la Industria Maderera Buenaño
Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Gráfico 5: Políticas establecidas



Fuente: Tabla N° 2
Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Análisis: El 100% del personal encuestado mencionaron que desconocen cuáles son las diferentes políticas establecidas por la entidad.

Interpretación: Las políticas empresariales proporcionan la orientación precisa y necesaria para que el talento humano cumpla con las responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo, de ahí que es urgente e indispensable que sus directivos emprendan un amplio proceso de difusión y concienciación de las principales políticas empresariales entre su personal.

3. ¿Conoce usted la misión y visión de la Industria Maderera Buenaño?

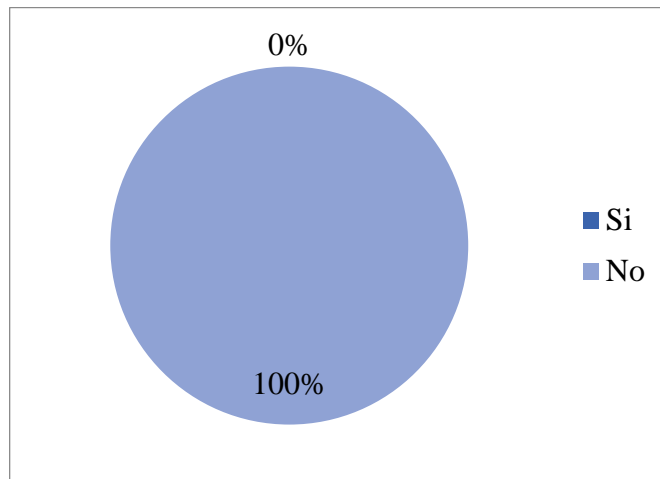
Tabla 3: Misión y visión

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	34	100%
Total	34	100%

Fuente: Talento Humano de la Industria Maderera Buenaño

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Gráfico 6: Misión y visión



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Análisis: Del total de la población encuestada, el 100% mencionaron que la entidad no posee enunciados de misión y visión que orienten las actividades empresariales.

Interpretación: Es indispensable conocer el horizonte hacia donde el personal debe orientar sus esfuerzos, y la razón de ser de la industria, a fin de que el talento humano trabaje en pos de lograr esos enunciados; de que es urgente elaborar la filosofía empresarial que incluya misión, visión, políticas, valores y principios organizacionales.

4. ¿Cuenta usted con un espacio de trabajo adecuado para cumplir con sus actividades asignadas?

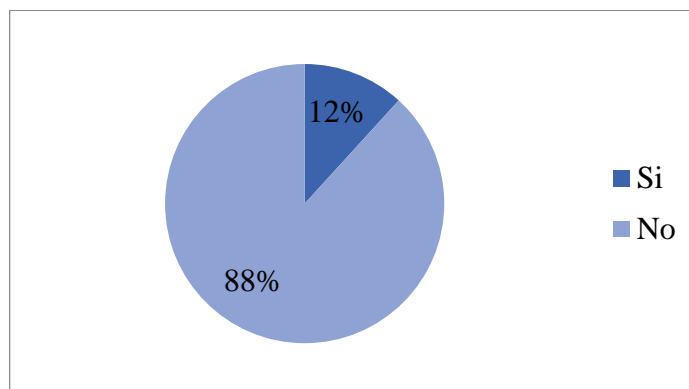
Tabla 4: Espacio de trabajo adecuado

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	30	88%
No	4	12%
Total	34	100%

Fuente: Talento Humano de la Industria Maderera Buenaño

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Gráfico 7: Espacio de trabajo adecuado



Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Análisis: El 88% de los encuestados mencionaron que cuentan con un espacio de trabajo adecuado para cumplir con las actividades asignadas, mientras que el 12% respondieron que no cuentan con un espacio adecuado.

Interpretación: El entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la entidad, además, influye en la relación entre compañeros y la salud física y mental de los mismos, por lo que se debe potenciar un ambiente de trabajo agradable de tal forma que el personal se sienta motivado y comprometido a realizar sus actividades diarias.

5. ¿Cuenta la Industria Maderera Buenaño con un plan de capacitación anual en las distintas áreas?

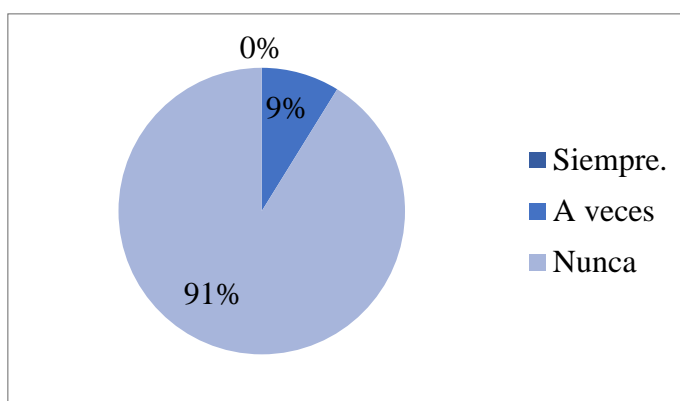
Tabla 5: Plan de capacitación anual

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre.	0	0%
A veces	3	9%
Nunca	31	91%
Total	34	100%

Fuente: Talento Humano de la Industria Maderera Buenaño

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Gráfico 8: Plan de capacitación anual



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Análisis: El 91% de los encuestados mencionaron que la Industria Maderera Buenaño no cuenta con un plan anual de capacitación anual en las distintas áreas, mientras que el 9% respondieron que si existe dicho plan de capacitación.

Interpretación: La inexistencia de un plan anual de capacitación incide que el talento humano no se encuentre motivado, de ahí que es necesario y urgente emprender con la elaboración de un plan anual de capacitación que involucre a las diferentes áreas operativas y que esto se revierta en bien de la empresa.

6. ¿La organización acoge sus ideas, sugerencias y recomendaciones para mejorar su trabajo?

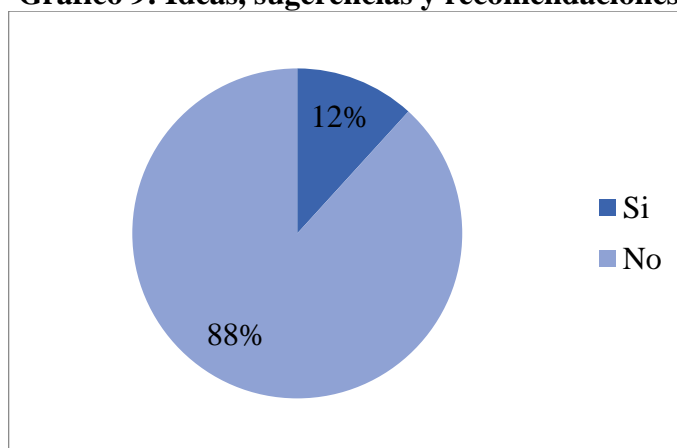
Tabla 6: Ideas, sugerencias y recomendaciones

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	12%
No	30	88%
Total	34	100%

Fuente: Talento Humano de la Industria Maderera Buenaño

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Gráfico 9: Ideas, sugerencias y recomendaciones



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Análisis: El 88% de los encuestados respondieron que la organización no acoge sus ideas, sugerencias y recomendaciones para mejorar su trabajo, mientras que el 12% respondió que la empresa si toma en cuenta sus recomendaciones.

Interpretación: Un trabajador bien tratado es mucho más productivo debido a que se siente parte de la empresa y aporta con todo su potencial y conocimiento, caso contrario trabajan solo por compromiso y por una remuneración económica; los resultados obtenidos permiten inferir la necesidad de escuchar las ideas, sugerencias y recomendaciones.

7. **¿Participa usted en la planeación de las actividades de la empresa, aportando ideas?**

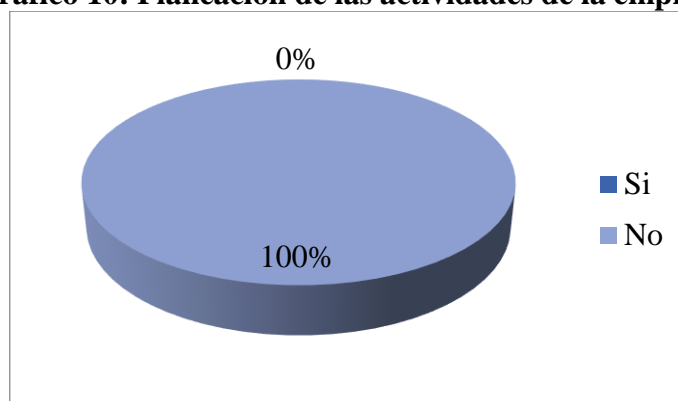
Tabla 7: Planeación de las actividades de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	34	100%
Total	34	100%

Fuente: Talento Humano de la Industria Maderera Buenaño

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Gráfico 10: Planeación de las actividades de la empresa



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Análisis: El 100% de los encuestados mencionaron que no participan en la planeación de las actividades de la empresa, aportando ideas y sus experiencias.

Interpretación: Mientras más ideas existan para una planificación, ésta será exitosa, debido a que la lluvia de ideas permite identificar y eliminar las debilidades que existen en la empresa, con lo cual se obtendrá mayor crecimiento empresarial; esto permite concluir la necesidad urgente de incluir a todos los sectores de la empresa en el proceso de planificación de las actividades empresariales.

8. ¿Está usted de acuerdo con las políticas que sobre manejo del personal a establecido la empresa?

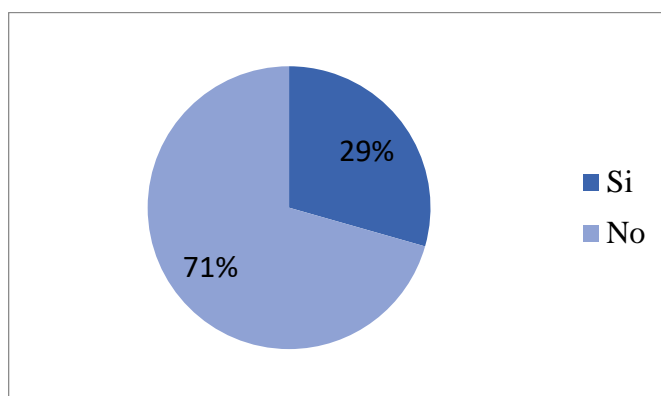
Tabla 8: Políticas que sobre personal maneja la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	29%
No	24	71%
Total	34	100%

Fuente: Talento Humano de la Industria Maderera Buenaño

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Gráfico 11: Políticas que sobre manejo de personal posee la empresa



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Análisis: El 71% de los encuestados mencionaron que las políticas para el manejo del talento humano no se encuentran acordes a sus derechos, mientras que el 29% están de acuerdo con dichas políticas.

Interpretación: Cuando las políticas están en contra de los derechos de los trabajadores, éstos se encuentran insatisfechos, por ende son poco productivos, de ahí que se deben tomar medidas correctivas para evitar sanciones de los entes reguladores; en este sentido Industria Maderera Buenaño debe reconsiderar las políticas que sobre manejo de personal a establecido, de tal forma que pueda mantener al personal adecuadamente empoderado y comprometido con los grandes intereses empresariales.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO

- 1. ¿Cuenta la empresa Maderera Buenaño con misión, visión debidamente estructurada?**

La Industria no cuenta con una misión, visión debidamente estructuradas, debido a que dentro de la identidad jamás se ha realizado un estudio en el que se encuentren enmarcados los parámetros que usted me menciona; es por eso que nos hemos dado cuenta que el personal no está comprometido con la Industria.

- 2. ¿Cuenta la Industria Maderera Buenaño con objetivos a largo mediano y largo debidamente establecidos?**

Existen objetivos dentro de la Industria pero no están debidamente escritos ni bien estructurados, es decir no están clasificados de acuerdo a cada actividad que se realiza.

- 3. ¿Se ha realizado un análisis FODA para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa?**

No se ha realizado un análisis FODA, por esta razón la empresa desconoce cómo desarrollar y aplicar esta herramienta que nos permita identificar cada uno de los enunciados.

- 4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas más importantes de la Industria Maderera Buenaño?**

Desde que se inició las actividades en el mercado industrial nuestras ventajas competitivas más importantes son la buena atención que se brinda a nuestros clientes, los precios de nuestros productos que son convenientes y a la vez varían de acuerdo a la calidad de los mismos.

5. ¿La empresa cuenta con una adecuada estructura organizacional?

No se cuenta con una adecuada estructura organizacional, por lo que se ha venido administrando empíricamente.

6. ¿Dispone la empresa de una política escrita y conocida por todos los integrantes sobre atención y servicio al cliente?

En si la empresa no tiene políticas escritas de ningún tipo, ya que al personal se establece de forma verbal al momento de realizar las actividades.

7. ¿Qué valores éticos se promueven en la empresa?

Los valores que se han venido promoviendo dentro de nuestra Industria son la responsabilidad y puntualidad ante nuestros clientes que es lo que nos caracteriza, el compañerismo entre el personal, asimismo la honestidad el respeto entre todos los que conformamos Industria Maderera Buenaño.

8. ¿La empresa ha establecido un plan de acción para combatir las debilidades y amenazas existentes?

No se ha establecido ningún plan de acción para combatir debilidades y amenazas que acogen actualmente a nuestra Industria, por lo que nos hemos dado cuenta que es necesario para tomar acciones necesarias.

9. ¿Los empleados cuentan con un ambiente de trabajo adecuado para cumplir su jornada laboral?

Nuestros empleados si cuentan con un ambiente de trabajo adecuado para que realicen su trabajo eficientemente y de esta manera ofrecer a nuestros clientes buenos productos.

10. ¿La empresa realiza estudios de mercado para identificar nuevos productos, mercados y clientes potenciales?

En ocasiones se realiza estudios de acuerdo a cada actividad que se va realizando ya sea de nuevos productos y a que mercado se va a introducir.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño y Elaboración de un Plan Estratégico para la Industria Maderera "BUENAÑO" de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

4.2 GENERALIDADES

4.2.1 Identificación de la Empresa

Razón Social:

Buenaño Fiallos Patricio Marcelo.

Sector:

Actividad Industrial.

Representante legal:

Buenaño Fiallos Patricio Marcelo.

Dirección:

Panamericana Norte Km 5, Parroquia San Andrés, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

E-Mail:

industriamderera-buena-01@hotmail.com

Logotipo:



Capital Social:

El capital social de la industria maderera es de \$30000,00

4.2.2 Base Legal

La Industria Maderera Buenaño es una entidad obligada a llevar contabilidad con RUC 060215660600 ligada con los siguientes lineamientos:

- Ley de Régimen Tributaria Interno
- Reglamento de la ley de Régimen Tributaria Interno
- Ley de Seguridad Social.
- Código de Trabajo.

4.2.3 Reseña Histórica

La Industria Maderera Buenaño empieza sus actividades económicas el 16 de diciembre de 1997 con la fabricación de tablas, tablonés de madera, duelas, medias duelas, incluso pisos de parquet, lo que le ha permitido alcanzar una buena posición y reconocimiento en el mercado de la ciudad.

Industria Maderera Buenaño está ubicada en la Panamericana Norte, Parroquia de San Andrés, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Industria Maderera Buenaño, con más de 20 años de experiencia en el mercado, se ha consolidado como la entidad líder en los servicios relacionados con el procesamiento de la madera. Hoy con las ganas y los deseos de superación intactos, esta industria se supera a diario con fe y mucha pasión, para seguir creciendo, en bien de sus clientes y de su tierra.

La administración de esta empresa siempre ha estado a cargo del señor Patricio Marcelo Buenaño Fiallos, quien con su esfuerzo ha logrado posicionar en el mercado y lograr el reconocimiento y prestigio a nivel de la ciudad, la región y el país en general, debido a sus excelentes productos y servicios que provee a sus clientes.

Industria maderera Buenaño es una empresa, que trabaja día a día con un único objetivo de no solo satisfacer las necesidades de sus clientes, sino de superarlas y sorprenderlos

constantemente, creando contra corriente una línea de servicios relacionados con la madera de alta gama que no tienen competencia en el mercado y que son producto de la perfecta combinación de dos factores que marcan su camino, el primero es la tradición familiar, y el segundo la calidad con que se realiza el trabajo.

El camino no ha dejado de ser complejo, enfrentarse a la adversidad, desafiar obstáculos se constituyó en un desafío constante que su propietario lo afrontó con tenacidad, perseverancia y con mucha ilusión. Así nació el reto, en medio de limitaciones y necesidades, la idea siempre fue clara y precisa, jamás claudicar y dejar un legado a las futuras generaciones.

Industria maderera Buenaño cuenta con un equipo humano comprometido y calificado, trabajando en un ambiente laboral amable y cordial. Actualmente la empresa se encuentra implementando modernas tecnologías para el procesamiento de la madera lo que le permitirá ser cada día más competitiva.

4.2.4 Identificación de Productos y Segmentos Atendidos

Pisos



Industria maderera Buenaño tiene una amplia gama de pisos que garantizan durabilidad. Los clientes podrán elegir entre una amplia gama de opciones y tipos de madera. Todo esto para asegurar confort, calidad y presencia.

Fuente: Industria Maderera Buenaño
Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Pisos Tarugados: Los pisos de madera tarugada o simplemente "pisos tarugados" consisten en tablas generalmente de madera maciza con sus bordes machihembrados a fin de lograr una misma superficie mancomunada.

Pisos Entablonados: Los pisos entablonados de madera o madera entablonada consisten en tablas o tablillas de madera maciza con sus bordes machihembrados.

Pisos Parquet: Su esquema de ensamblado hace que un piso parquet presente un sello siempre un poco más personal agregando una cuota de sensación artística a cualquier piso de madera.

Pisos Flotantes: Un piso de espesor muy delgado compuesto de fibras prensadas y encoladas, sobre cuya superficie se halla adherida una imagen fotográfica de mayor o menor resolución según la calidad del flotante del que se trate.

Pisos Laminados: Este piso está formado por 2 capas, la primera capa o superior está hecha de madera noble de un espesor mínimo de entre 3 y 5 ml. con el objetivo de ser la cara visible del piso y la segunda capa, siendo en si generalmente una multicapa, es la de soporte, se encarga de darle cuerpo al piso y lograr sustentar la capa noble.

Pisos Microlámina: Estos pisos son exclusivos de elemento madera y constituyen una alternativa económica, simple y de fácil instalación.

Techos



Disponemos de techos, recubrimientos y las más diversas soluciones en madera para el hogar y la oficina.

Madera Selecta



En Industria Maderera Buenaño, el cliente puede encontrar madera de excelente calidad, tratada bajo estándares exclusivos, que garantizan su duración. La tecnología de Industria Maderera Buenaño es única en el centro del país.

Tablones: Son los productos más caros por su dimensión y acabado. Cada uno tiene un ancho de más de 20 cm. Casi siempre se emplea en pisos y muebles por su resistencia.

El tabloncillo: Generalmente solo se emplea en pisos; sin embargo, también se usa para elaborar puertas grandes.

Tablas: Tienen entre 15 y 17 centímetros de ancho y 2,2 centímetros de grosor.

Parquet: Está diseñado para instalarlo específicamente en pisos, viene en medidas de 6x30, 4x20, 5x25 cm, con un centímetro de espesor.

Duelas y medias duelas: Se emplean en pisos y divisiones de paredes interiores. Las primeras tienen un ancho de 10 cm. y las medias duelas alcanzan los 5,5 cm de anchura, a veces se ponen en techos.

Tabla 9: Segmentación de Producto

Productos	Segmentos atendidos
Pisos	Familias
Techos	Familias
Madera Selecta	Empresas constructoras, familias

Fuente: Industria Maderera Buenaño

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

4.3 MOMENTO EXPLICATIVO

4.3.1 Matriz de Implicados

Los implicados son personas naturales o jurídicas que pueden constituirse en:

Aliados (A): Aquellas personas naturales o jurídicas que con su accionar posibilitan mejorar el desarrollo de una empresa.

Oponentes (O): Aquellas personas naturales o jurídicas que con su accionar disminuyen el desarrollo de una empresa.

Tabla 10: Listado de Implicados

Implicados	Criterios o indicadores
Asamblea Nacional	A: Crea leyes en favor del sector industrial.
Gobierno	A: Reactivación de la actividad industrial. O: Obliga a cumplir y actuar bajo leyes establecidas, en el caso de la empresa, tener al día los permisos de funcionamientos, cumplir con las obligaciones tributarias, sanitarias, laborales, etc.
Clientes Externos	A: Compran el producto y/o servicio. A: Exigen calidad en los productos, excelencia en la atención, precios razonables, productos innovadores, descuentos y facilidades de pago (Crédito). O: Cambian de empresa y/o producto.
Clientes Internos.	A: Son quienes están directamente involucrados en el procesamiento del producto y en contacto directo con el cliente, en gran medida de ellos depende el éxito de la organización, por lo tanto se les debe otorgar salarios justos, buen trato, ambiente y condiciones de trabajo agradable.
Competidores	A: Innovación de productos o servicios son la fuente motivadora de la innovación, obligan a estar a la vanguardia de los cambios, de lo contrario la empresa quedaría obstaculizada y absorbida por la competencia. O: Competencia desleal.
Comunidades	A: Empleo a la poblacional local.
Proveedores	A: Son las personas que inciden en gran medida en la oferta de productos a la empresa, debido a que suplen las necesidades de materia prima, maquinaria y servicios complementarios. O: Materia prima de mala calidad.

Fuente: Industria Maderera Buenaño

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

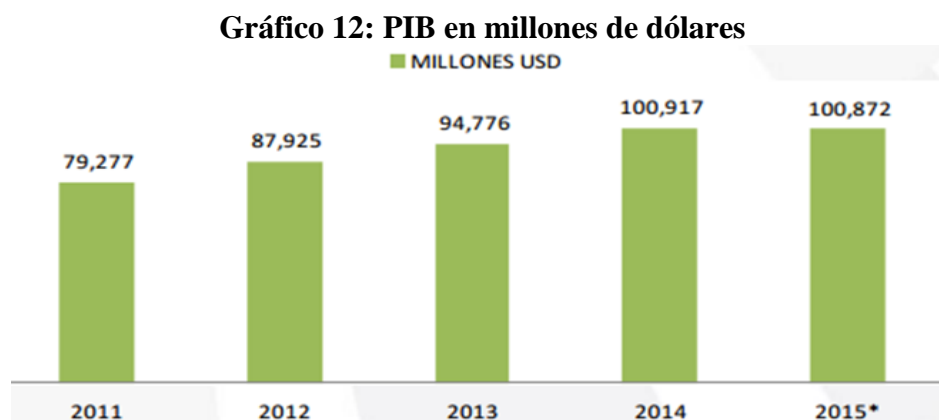
4.3.2. Análisis Estratégico Externo

4.3.2.1 Macroentorno

Dimensión Económica

✓ Producto Interno Bruto (PIB)

Según el Plan Nacional de Inversiones del Comexi y de la Corpei, el sector forestal ha sido considerado como sector prioritario para las inversiones y uno de los que ofrece mayor potencial de crecimiento y desarrollo en el país. Si se consideran todos los bienes y servicios ambientales, el aporte del bosque supera los \$600 millones/año, por lo que, su contribución al PIB es aproximadamente del 3,2 %. (Jardin Botánico de Quito, 2015)



Fuente: Banco Central del Ecuador

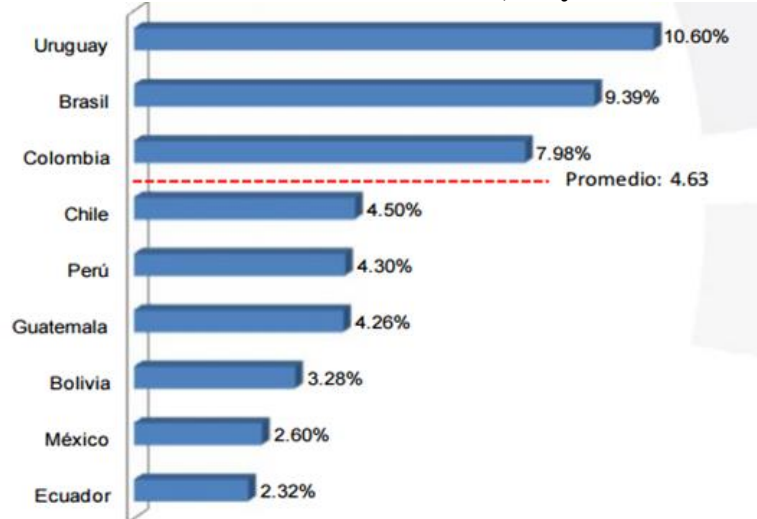
Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

En esta ilustración podemos observar como el producto interno bruto con respecto al sector forestal ha ido creciendo cada año de manera significativa, contribuyendo al crecimiento económico del país.

✓ Inflación

A mayo de 2016, la tasa inflacionaria del país se ubicó por debajo del promedio de la región, un signo favorable para todos los habitantes.

Gráfico 13: Tasa de Inflación, mayo 2016



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

Se observa que la tasa de inflación en nuestro país es menor en comparación con los demás países, esto contribuye a mejorar el bienestar de la población, debido a que incentiva la inversión, evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza, especialmente contra la población más pobre y promueve el uso eficiente de los recursos productivos.

✓ **Crecimiento Económico del País**

El Fondo Monetario Internacional al ajustar a la baja el pronóstico que había emitido en enero 2016, menciona que la economía de Ecuador, caerá en un 4,5% este año y 4,3% el próximo, el país afrontará un panorama complicado porque dependerá de la disponibilidad de financiamiento externo y sufrirá pérdida de competitividad por la revaluación del dólar. (Fondo Monetario Internacional, 2016)

Gráfico 14: informe del FMI, abril 2016

	Average										Projections		
	1998-2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2021	
Latin America and the Caribbean	3.1	3.9	-1.2	6.1	4.9	3.2	3.0	1.3	-0.1	-0.5	1.5	2.8	
Antigua and Barbuda	4.6	1.5	-10.7	-8.5	-1.9	3.6	1.5	4.2	2.2	2.0	2.4	2.7	
Argentina ⁵	2.5	3.1	0.1	9.5	8.4	0.8	2.9	0.5	1.2	-1.0	2.8	2.9	
The Bahamas	2.8	-2.3	-4.2	1.5	0.6	2.2	0.0	1.0	0.5	1.5	1.5	1.5	
Barbados	2.2	0.4	-4.0	0.3	0.8	0.3	0.0	0.2	0.5	2.1	2.3	2.0	
Belize	5.7	3.2	0.7	3.3	2.1	3.8	1.5	3.6	1.5	2.5	2.7	2.0	
Bolivia	3.3	6.1	3.4	4.1	5.2	5.1	6.8	5.5	4.8	3.8	3.5	3.5	
Brazil	3.0	5.1	-0.1	7.5	3.9	1.9	3.0	0.1	-3.8	-3.8	0.0	2.0	
Chile	4.0	3.2	-1.1	5.7	5.8	5.5	4.0	1.8	2.1	1.5	2.1	3.4	
Colombia	3.1	3.5	1.7	4.0	6.6	4.0	4.9	4.4	3.1	2.5	3.0	4.0	
Costa Rica	5.5	2.7	-1.0	5.0	4.5	5.2	1.8	3.0	3.7	4.2	4.2	4.0	
Dominica	2.4	7.1	-1.2	0.7	-0.1	-1.3	0.6	3.9	-4.3	4.9	3.5	1.7	
Dominican Republic	5.6	3.1	0.9	8.3	2.8	2.6	4.8	7.3	7.0	5.4	4.5	4.5	
Ecuador	3.0	6.4	0.6	3.5	7.9	5.6	4.6	3.7	0.0	-4.5	-4.3	1.8	
El Salvador	2.9	1.3	-3.1	1.4	2.2	1.9	1.8	2.0	2.4	2.5	2.6	2.0	
Grenada	4.8	0.9	-6.6	-0.5	0.8	-1.2	2.4	5.7	4.6	3.0	2.5	2.5	
Guatemala	3.8	3.3	0.5	2.9	4.2	3.0	3.7	4.2	4.0	4.0	3.9	4.0	
Guyana	1.4	2.0	3.3	4.4	5.4	4.8	5.2	3.8	3.0	3.4	3.5	3.3	
Haiti	0.9	0.8	3.1	-5.5	5.5	2.9	4.2	2.7	1.0	2.3	3.3	3.5	
Honduras	4.4	4.2	-2.4	3.7	3.8	4.1	2.8	3.1	3.6	3.5	3.7	4.0	
Jamaica	1.3	-0.8	-3.4	-1.5	1.4	-0.5	0.2	0.5	1.1	2.2	2.5	2.7	
Mexico	2.9	1.4	-4.7	5.1	4.0	4.0	1.3	2.3	2.5	2.4	2.6	3.1	
Nicaragua	4.0	2.9	-2.8	3.2	6.2	5.1	4.5	4.7	4.5	4.5	4.3	4.0	
Panama	5.6	8.6	1.6	5.8	11.8	9.2	6.6	6.1	5.8	6.1	6.4	6.0	
Paraguay	1.6	6.4	-4.0	13.1	4.3	-1.2	14.0	4.7	3.0	2.9	3.2	4.0	
Peru	4.1	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.9	2.4	3.3	3.7	4.1	3.5	
St. Kitts and Nevis	3.5	3.4	-3.8	-3.8	-1.9	-0.9	6.2	6.1	6.6	4.7	2.8	2.5	
St. Lucia	2.5	2.8	-0.5	-1.7	0.7	-1.1	0.1	0.5	1.6	1.4	1.9	2.1	
St. Vincent and the Grenadines	4.0	-0.5	-2.0	-2.3	0.2	1.3	2.3	-0.2	1.6	2.2	3.1	3.1	
Suriname	3.9	4.1	3.0	5.1	5.3	3.1	2.8	1.8	0.1	-2.0	2.5	3.0	
Trinidad and Tobago	8.2	3.4	-4.4	3.3	-0.3	1.3	2.3	-1.0	-1.8	-1.1	1.8	1.3	
Uruguay	1.2	7.2	4.2	7.8	5.2	3.3	5.1	3.5	1.5	1.4	2.6	3.1	
Venezuela	2.9	5.3	-3.2	-1.5	4.2	5.6	1.3	-3.9	-5.7	-8.0	-4.5	0.0	

Fuente: Fondo Monetario Internacional

Elaborado por: Jessica Guaila Fiallos.

La economía en el Ecuador se encuentra inestable, razón por la cual existe desempleo y por ende los consumidores prefieren ahorrar, esto perjudica a las empresas debido a que los clientes no consumen sus productos y/o servicios.

Dimensión Político – Legal

✓ Impuestos

Impuesto a los Predios Rurales

No se paga impuestos a los predios rurales de acuerdo a la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, en el capítulo 9 de los Incentivos **Art 54** indica que: Las tierras forestales cubiertas de bosques o vegetación protectores naturales o cultivados, las plantadas con especies madereras y las que se dedicaren a la formación de cualquier clase de bosques que cumplan con las normas establecidas en esta Ley, gozarán de exoneración del pago del impuesto a la propiedad rural. La Dirección Nacional de Avalúos y Catastros, al efectuar el avalúo y determinar el impuesto, aplicará dicha exoneración. (Ministerio del Medio Ambiente, 2004)

Impuesto a la Renta

No se paga impuesto a la renta de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno que indica:

Art 91: Las sociedades que se constituyan a partir del 2010 con el objeto de realizar nuevas inversiones en el sector forestal, estarán exentas del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año que se generen ingresos atribuibles a dichas inversiones.

Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta

Resolución No. NAC-DGER2007-0411: La compra local de bienes de origen forestal estará sujeta a retención en la fuente del Impuesto a la Renta del 1%. (Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004)

Impuesto al Valor Agregado

Art. 55: Están gravados con tarifa 0% del IVA la compra e importaciones de:

- Semillas certificadas, bulbos, plantas, esquejes y raíces vivas; fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, herbicidas.
- Tractores, arados, rastras, surcadores y vertedores; cosechadoras, sembradoras, cortadoras de pasto, bombas de fumigación, aspersores y rociadores para equipos de riego. (Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, 2004)

✓ **Legislación Fiscal**

CAPÍTULO VII: DEL CONTROL Y MOVILIZACIÓN DE PRODUCTOS FORESTALES

Art. 43.- El Ministerio del Ambiente supervigilará todas las etapas primarias de producción, tenencia, aprovechamiento y comercialización de materias primas forestales.

Art. 44.- Para efecto de lo dispuesto en el artículo anterior, la movilización de productos forestales y de flora y fauna silvestres, requerirá de la correspondiente guía de circulación expedida por el Ministerio del Ambiente. Se establecerán puestos de control forestal y de fauna silvestre de atención permanente, los cuales contarán con el apoyo y presencia de la fuerza pública.

Art. 47.- La exportación de productos forestales semi elaborados será autorizado por los Ministerios del Ambiente y de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, únicamente cuando se hallen satisfechas las necesidades internas y los niveles mínimos de industrialización que se requerirán al efecto.

TÍTULO IV: DE LAS INFRACCIONES A LA PRESENTE LEY Y SU JUZGAMIENTO

Art. 47.- Si la tala, quema o acción destructiva, se efectuare en lugar de vegetación escasa o de ecosistemas altamente lesionables, tales como manglares y otros determinados en la Ley y reglamentos; o si ésta altera el régimen climático, provoca erosión, o propensión a desastres, se sancionará con una multa equivalente al cien por ciento del valor de la restauración del área talada o destruida. (Ministerio del Medio Ambiente, 2004)

Dimensión Tecnológica

✓ Tecnologías de información y comunicación (TIC)

Las TIC son instrumentos que sirven para crear, comunicar e intercambiar información del proveedor al cliente o viceversa, estas herramientas nos ayudan en aspectos como la fidelización de clientes y ampliación a nuevos segmentos de mercado.

✓ Social CRM (Customer Relationship Management)

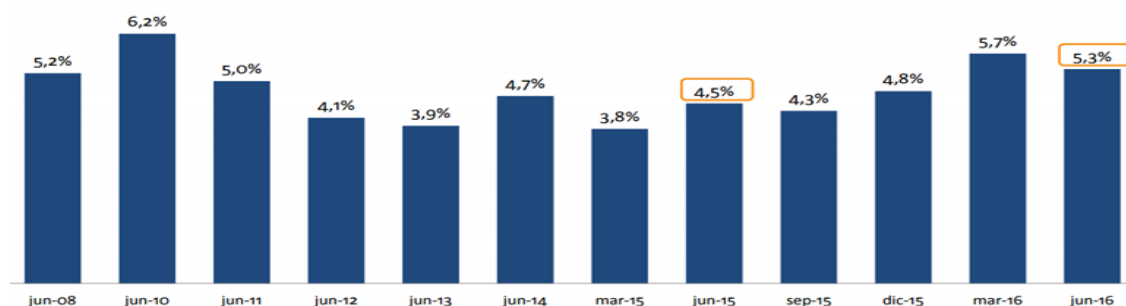
Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial, en la actualidad se utilizan interacciones con el usuario ya sea desde páginas populares como Facebook o Twitter, que permiten a los usuarios contar sus experiencias en los diferentes lugares y recomendar de forma positiva o negativa los servicios obtenidos, convirtiendo en una forma de dar ofertas multicanal personalizadas y consistentes, a través de estas páginas se puede promocionar los productos y/o servicios que oferta la empresa.

Dimensión Social

✓ Desempleo

Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,3% en junio del 2016, en comparación con el 4,5% del mismo mes del año pasado, existiendo un incremento de 0,8 puntos porcentuales, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo.

Gráfico 15: Evolución del Desempleo, junio 2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

La inestabilidad política y económica de nuestro país causa grandes estragos en la población, la falta de inversiones en industrias que generen empleos a la sociedad, la crisis por la que atravesamos es uno de los factores principales del desempleo, esto afecta de manera negativa a la Industria Maderera "BUENAÑO", debido a que los clientes dejan de consumir los productos y servicios que esta oferta, generan despidos masivos del personal, debido a la falta de recursos para laborar y continuar pagando los salarios a los empleados.

✓ Población Económicamente Activa

Es el conjunto de personas que, en una sociedad determinada, ejercen habitualmente una actividad económica o están en aptitud de trabajar aunque se encuentren momentáneamente sin ocupación por causas ajenas a su voluntad.

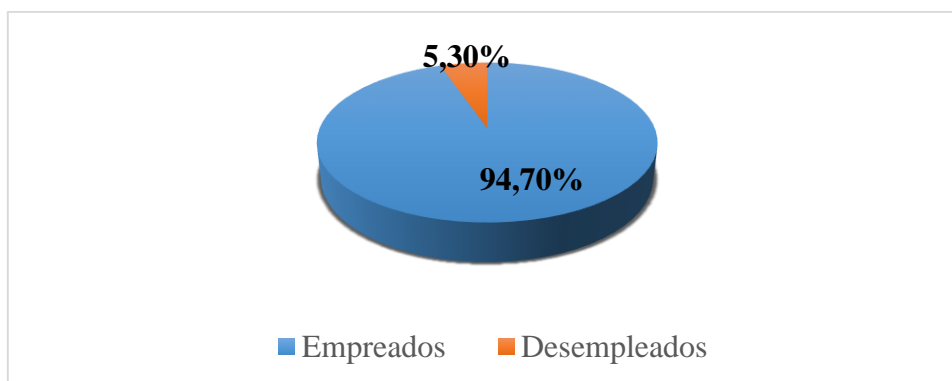
Gráfico 16: PEA, junio 2016

	jun-08	jun-10	jun-11	jun-12	jun-13	jun-14	jun-15	sep-15	dic-15	mar-16	jun-16
Población en Edad de Trabajar	9.513.649	10.147.386	10.475.984	10.673.358	10.993.539	11.236.793	11.282.084	11.318.398	11.399.276	11.467.518	11.557.285
Población Económicamente Activa	6.589.368	6.582.460	6.553.789	6.870.842	6.999.745	6.967.747	7.430.701	7.599.717	7.498.528	7.861.661	7.831.981
Población con Empleo	6.245.225	6.174.141	6.224.584	6.588.271	6.725.795	6.643.458	7.098.584	7.274.221	7.140.636	7.412.671	7.415.099
Empleo Adecuado/Pleno	2.750.595	2.715.542	2.789.525	3.104.824	2.998.481	3.401.156	3.410.490	3.495.965	3.487.110	3.142.554	3.214.776
Subempleo	1.130.699	1.041.266	781.525	664.982	818.126	851.939	977.785	1.121.988	1.050.646	1.348.231	1.277.717
Empleo no remunerado	614.172	518.542	559.469	658.523	669.102	437.119	623.781	655.616	574.061	796.919	759.390
Otro empleo no pleno	1.688.693	1.811.893	2.032.999	2.063.391	2.145.528	1.935.920	2.044.691	1.961.901	1.981.205	2.100.225	2.138.678
Empleo no clasificado	61.065	86.898	61.066	96.551	94.558	17.324	41.836	38.751	47.614	24.742	24.539
Desempleo	344.143	408.318	329.205	282.571	273.951	324.289	332.117	325.496	357.892	448.990	416.883
Población Económicamente Inactiva	2.924.281	3.564.926	3.922.196	3.802.516	3.993.794	4.269.046	3.851.383	3.718.681	3.900.748	3.605.856	3.725.303

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

De la población económicamente activa del país, el 94,7% son personas con empleo.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

Análisis: Se puede evidenciar que la población económicamente activa del Ecuador ha ido incrementando cada año, esto aumenta el desempleo por ende afecta a la Industria Maderera "BUENAÑO", debido a que disminuye las ventas.

✓ **Pobreza**

Las tasas de incidencia de pobreza y pobreza extrema correspondientes a marzo 2015 – 2016 a nivel nacional, urbano y rural.

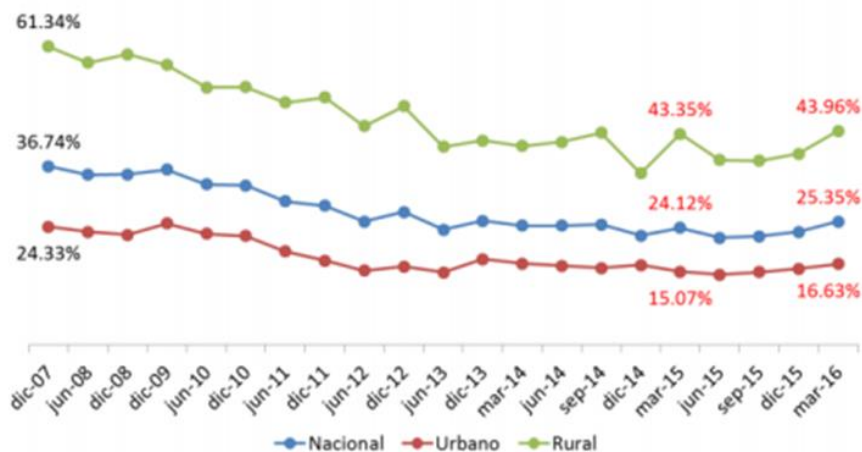
Tabla 11: Índice de pobreza marzo 2015-2016

Indicador	Área	Maz-2015	Maz-2016	Dif.
Pobreza	Nacional	24,12%	25,35%	1,23
	Urbano	15,07%	16,63%	1,56
	Rural	43,35%	43,96%	0,61
Pobreza Extrema	Nacional	8,97%	10,05%	1,07
	Urbano	3,90%	5,60%	1,70
	Rural	19,74%	19,53%	-0,22

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

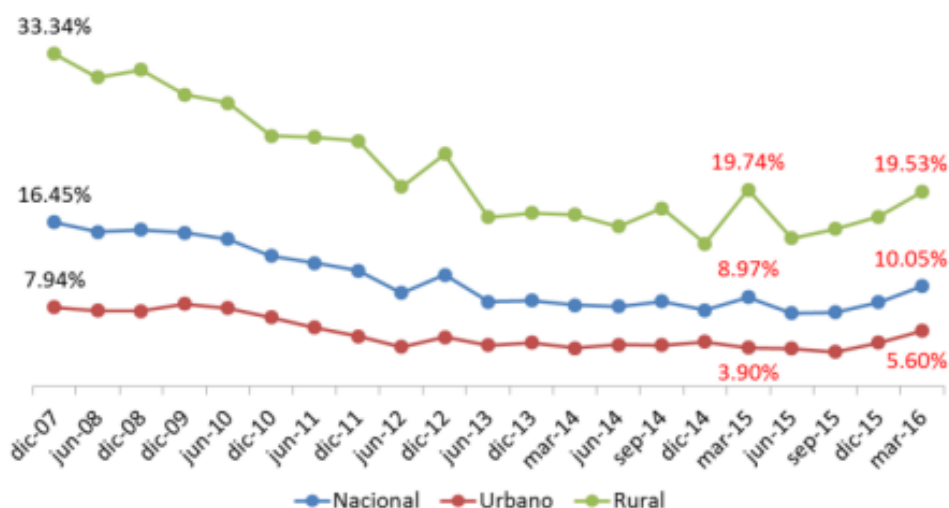
Gráfico 17: Evolución de la pobreza



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos.

Gráfico 18: Evolución de la pobreza extrema



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos.

Análisis: En las dos ilustraciones anteriores se evidencia que en nuestro país la pobreza y la pobreza extrema se ha ido incrementando, esto genera que, al no tener dinero los clientes, no pueden adquirir los productos y/o servicios de la industria maderera BUENAÑO, entonces al no haber demanda, la empresa debe reducir la oferta y como se reduce la oferta, la cantidad de ingreso disminuye.

4.3.2.2 Microentorno

✓ Clientes

Actualmente Industria Maderera Buenaño cuenta con clientes de todas las provincias del Ecuador, la mayor parte de los clientes son las empresas constructoras de la Provincia de Chimborazo y las Provincias aledañas como: Tungurahua y Bolívar.

Tabla 12: Clientes Segmentos atendidos

Familias

Empresas constructoras

Instituciones Educativas

Instituciones públicas

Fuente: Industria Madera Buenaño

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

✓ Proveedores

Los proveedores de la Industria Maderera Buenaño son:

Tabla 13: Proveedores

Nombre de las Empresas	Producto o servicio que provee
Husqvarna Cía. Ltda.	Maquinarias.
Comunidades de la provincia de Chimborazo.	Bosque.
Valvoline.	Aceites y Aditivos.
Trefilec Cía. Ltda.	Accesorios para madera.

Fuente: Industria Madera Buenaño

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

✓ Competencia

La competencia es un elemento que ha motivado la innovación constante de los productos y servicios de la Industria Maderera Buenaño, a pesar de ello el incremento en los últimos años de la oferta y la ampliación de productos en los competidores actuales, ha llevado a la empresa a concentrarse en estrategias de precio para garantizar un producto de calidad y que represente ingresos relevantes al negocio. Entre los principales competidores tenemos:

Tabla 14: Competencia

Industrias madereras de Chimborazo	Dirección
Industria Maderera Haro	Parque Industrial Av. Celso Rodríguez junto al DISPENSARIO MÉDICO DEL IEES (Riobamba)
Mundo Madera	Las Abras (Riobamba)
Ecuamaderas	Chunchi
Punto Madera	Pichincha 3054 y New York
Imcar	Alausí
Durini Industria de Madera C. A	Pasaje Manila (Chunchi)

Fuente: Industria Maderera BUENAÑO.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos.

Matriz de Perfil Competitivo

Para realizar la matriz de perfil competitivo se ha tomado como principales competidores de la industria BUENAÑO a: Industria Maderera Haro, Mundo Madera, Ecuamaderas debido a su posicionamiento en el mercado en la provincia de Chimborazo. A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

Tabla 15: Factores claves de éxito

Talento humano comprometido con la entidad
Variedad de Productos
Calidad de Productos
Precios Competitivo
Experiencia en el mercado
Publicidad
Fidelidad de los clientes
Materia prima de calidad

Fuente: Industria Maderera BUENAÑO.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

Peso	Sin importancia 0,0	
	Muy importante 1,0	
Impacto	Debilidad importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

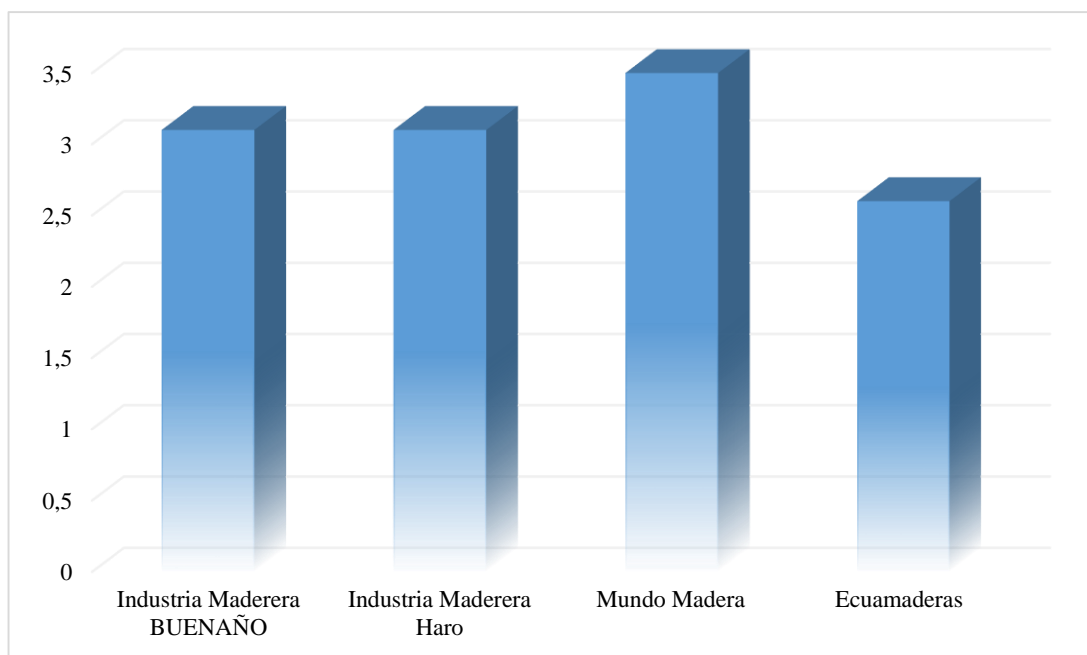
Tabla 16: Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Industria Maderera BUENAÑO			Industria Maderera Haro			Mundo Madera			Ecuamaderas		
	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Peso	Impacto	Peso Ponderado
Talento humano no comprometido con la entidad	0,10	2	0,20	0,10	2	0,20	0,10	2	0,20	0,10	1	0,10
Variedad de Productos	0,10	2	0,20	0,10	4	0,40	0,10	4	0,40	0,10	2	0,20
Calidad de Productos	0,30	4	1,20	0,30	4	1,20	0,30	3	0,90	0,30	3	0,90
Precios Competitivo	0,10	4	0,40	0,10	2	0,20	0,10	4	0,40	0,10	3	0,30
Experiencia en el mercado	0,10	3	0,30	0,10	3	0,30	0,10	4	0,40	0,10	4	0,40
Publicidad	0,10	3	0,30	0,10	1	0,10	0,10	4	0,40	0,10	3	0,30
Fidelidad de los clientes	0,10	3	0,30	0,10	4	0,40	0,10	4	0,40	0,10	3	0,30
Materia prima de calidad	0,10	4	0,40	0,10	3	0,30	0,10	4	0,40	0,10	4	0,40
TOTAL	1		3,1	1		3,1	1		3,5	1		2,9

Fuente: Industria Maderera BUENAÑO.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

Gráfico 19: Comparación de la competencia



Fuente: Matriz de perfil competitivo
Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

Al analizar la Matriz de Perfil Competitivo se evidenció que el factor crítico de mayor importancia para la Industria Maderera BUENAÑO es la calidad de productos que entrega a sus clientes, debido a que tiene un peso de 0.30; también presenta debilidades menores como: el talento humano no está comprometido con la entidad, no posee variedad de productos y la falta de publicidad razón por la obtuvo un peso ponderado de 0,2.

Podemos observar que Mundo Madera es la empresa más fuerte en todos los aspectos evaluados, con un peso total ponderado de 3,5; la Industria Maderera BUENAÑO se encuentra con un peso total ponderado de 3,1, al igual que la Industria Maderera Haro, siendo la empresa Ecuamaderas la que menor puntaje obtuvo, con un peso total ponderado de 2,9.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Peso	Sin importancia 0,0	
	Muy importante 1,0	
Impacto	Amenaza importante 1	Oportunidad importante 4
	Amenaza menor 2	Oportunidad Menor 3

Tabla 17: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Contribución al PIB es aproximadamente del 3,2 %	0,07	3	0,21
Inflación baja	0,05	3	0,15
Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial	0,07	4	0,28
Adquisición de nuevas tecnologías	0,04	4	0,16
No se paga impuestos a los predios rurales de acuerdo a la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales	0,04	3	0,12
Están gravados con tarifa 0% del IVA la compra e importaciones	0,07	4	0,28
No se paga impuesto a la renta de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno	0,05	3	0,15
Los clientes se encuentran satisfechos con el producto y servicio	0,05	4	0,2
Se oferta productos de calidad y a un costo accesible	0,06	3	0,24
La empresa no utiliza ningún canal de distribución	0,06	4	0,18
AMENAZAS			
La economía de Ecuador, caerá en un 4,5% este año	0,07	1	0,07
Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,3%	0,07	1	0,07
Incremento del nivel de pobreza en los habitantes	0,05	1	0,05
Escasez de materias primas (bosques)	0,06	2	0,12
Nuevas industrias de madera con precios más bajos	0,07	2	0,14
Existe competencia desleal	0,06	1	0,06
Empresas que fabrican productos similares a precios más bajos	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,54

Fuente: Industria Maderera BUENAÑO.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

Análisis:

El total del peso ponderado de la Industria Maderera BUENAÑO es de 2.54, lo cual indica que se encuentra por encima del promedio ponderado, esto significa que la empresa aprovechando al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar las amenazas a las que está expuesta.

Las amenazas consideradas importantes tenemos: La economía de Ecuador, caerá en un 4,5% este año, Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,3%, Existe competencia desleal y Empresas que fabrican productos similares a precios más bajos.

Las oportunidades que la industria ha aprovechado son: Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial, Las TIC son instrumentos que sirven para crear, comunicar e intercambiar información del proveedor al cliente o viceversa, Están gravados con tarifa 0% del IVA la compra e importaciones de la materia prima, Los clientes se encuentran satisfechos con el producto y servicio y La empresa no utiliza ningún canal de distribución, es decir realiza la venta directo al consumidor final.

4.3.3 Análisis Estratégico Interno

Peso	Sin importancia 0,0		
	Muy importante 1,0		
Impacto	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3	
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4	

Tabla 18: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Fortalezas	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Publicidad y promoción	0,06	4	0,24
Experiencia en el mercado de creación de muebles	0,05	4	0,20
Productos a precios negociables con relación al mercado y de buena calidad	0,05	4	0,20
Infraestructura propio y adecuada	0,03	3	0,09
Adecuada atención a los clientes	0,07	4	0,28
Se preparan estados financieros confiables para la toma de decisiones correctivas	0,06	4	0,24

Comercialización directa con los consumidores que evita el incremento de precios	0,06	4	0,24
Utilización de materia prima de calidad para la fabricación de los productos	0,07	4	0,28
Variedad de productos de acuerdo a las preferencias y gustos de los clientes	0,06	4	0,24
Software y hardware acorde a las necesidades de la institución	0,03	3	0,09
Debilidades			
Inexistencia de normalización de los procesos	0,07	2	0,14
Inadecuada estructura organizacional	0,03	2	0,06
No se realiza investigación permanente de mercado	0,05	1	0,05
La industria no posee una misión, visión y objetivos organizacionales	0,04	1	0,04
Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal	0,06	1	0,06
Falta de posicionamiento en el mercado	0,05	1	0,05
Falta de capacitación al personal	0,03	1	0,03
Tecnología obsoleta	0,04	2	0,08
Talento Humano no se encuentra comprometido con la entidad	0,05	1	0,05
La empresa no cuenta con un Plan Operativo Anual	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,7

Fuente: Industria Madera Buenaño.

Elaborado por: Paola Guaiña Fiallos.

Análisis:

El peso ponderado total es de 2.70, lo que indica que la Industria Madera Buenaño está por encima de la media, mostrando así una posesión estratégica a adecuada, es decir está aprovechando sus fortalezas para minimizar las debilidades.

Las fortalezas importantes identificadas en la empresa son: Publicidad y promoción, Experiencia en el mercado de creación de muebles, Productos a precios negociables con relación al mercado y de buena calidad, Adecuada atención a los clientes Se preparan estados financieros confiables para la toma de decisiones correctivas, Comercialización

directa con los consumidores que evita el incremento de precios, Utilización de materia prima de calidad para la fabricación de los productos y Variedad de productos de acuerdo a las preferencias y gustos de los clientes.

Las debilidades consideradas importantes son: No se realiza investigación permanente de mercado, La industria no posee una misión, visión y objetivos organizacionales, Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal, Falta de posicionamiento en el mercado, Falta de capacitación al personal, Talento Humano no se encuentra comprometido con la entidad y La empresa no cuenta con un Plan Operativo Anual.

FILOSOFIA CORPORATIVA.

4.3.3.1 Misión

La propuesta para establecer la misión de la Industria Maderera Buenaño, forma parte del direccionamiento estratégico que se promueve, la misma que se detalla a continuación:

“Industria Maderera “BUENAÑO”, fundamenta sus servicios en la producción y comercialización de una amplia gama de soluciones en madera de excelente calidad, con respeto íntegro por el medio ambiente y responsabilidad con la naturaleza y que en base a la innovación, la diversidad y la iniciativa satisfaga las necesidades de la colectividad, de una manera eficaz y propositiva”.

4.3.3.2 Visión

La visión que se plantea para la Industria Maderera Buenaño, representa el rumbo que orientará las decisiones estratégicas y visualizará el futuro de la entidad, la cual se detalla a continuación:

Contribuir al desarrollo de la provincia integrando la cadena de valor y procesando madera con alto valor agregado para el mercado nacional, bajo esquemas de sustentabilidad y responsabilidad con la naturaleza, proyectándonos a ser una empresa líder y pionera en la rama maderera, desarrollando nuevas líneas de productos de alta calidad para las necesidades de todos los clientes.

4.3.4 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales serán un marco de referencia para todas las decisiones y acciones de los administradores de la entidad, es decir regirán la operación general y el proceso estratégico, por lo cual se aspira sean reconocidos por los clientes y por la sociedad en su conjunto.

A continuación se detallan los principales valores organizacionales de esta propuesta, los cuales han sido establecidos como precedentes para regir la conducta de todos los miembros de la Industria Maderera Buenaño:

Ética y Compromiso: Nos dedicamos a nuestro trabajo en un marco de honestidad, profesionalismo y coherencia, cumpliendo con las obligaciones estipuladas en los reglamentos internos de la entidad.

Participación y Trabajo en Equipo: Creemos que la mejor forma de lograr un objetivo común es fomentar la participación, la cooperación y el trabajo en equipo. Motivamos y capacitamos a nuestro talento humano para impulsar su desarrollo profesional y realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz, además que posean sus conocimientos actualizados para así brindar un servicio de calidad.

Respeto por el Medio Ambiente, la Seguridad y la Salud: Procuramos hacer un uso racional de los recursos naturales, preservando el medio ambiente y la biodiversidad, sin comprometer el futuro de las generaciones venideras. Consideramos prioritario seguir los máximos estándares de seguridad en todas nuestras actividades, a fin de preservar la integridad de nuestros colaboradores y de la comunidad en su conjunto.

Mejora Continua: Encaramos nuevos desafíos en forma constante y trabajamos para mejorar continuamente nuestros sistemas de gestión, calidad y producción, en busca de la excelencia.

4.3.5 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales de la Industria Maderera "BUENAÑO que a continuación presentamos, tienen como finalidad crear un entorno óptimo para el desarrollo de la empresa, es una de las vías más prácticas para hacer operativas las estrategias, proporcionando la orientación precisa para que el gerente – propietario ejecute los planes de acción concretos, bajo cuatro perspectivas básicas que son:

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos internos.
- Talento humano (aprendizaje y crecimiento).

Políticas Estructurales y Financieras

- Ejecutar las estrategias y planes de acción con el apoyo del personal administrativo y operativo una vez ya capacitados, siendo susceptible de ser revisado, modificado y evaluado cada año.
- Cumplir todo tipo de labor, bajo los valores y principios organizacionales establecidos por la Industria Maderera Buenaño.
- El departamento administrativo (Gerente – propietario) siempre debe propender a mejorar y optimizar el uso de sus recursos económicos.
- La Industria Maderera Buenaño debe tener un control constante de sus inventarios y cartera de clientes.
- La Industria Maderera Buenaño debe realizar y diversificar Inversiones en maquinaria para incrementar el nivel tecnológico general y automatizar las tareas operativas, con la finalidad de aumentar la productividad de la empresa.
- Elaborar un plan operativo anual con la finalidad de establecer objetivos a lograr en cada ejercicio económico.

Políticas con Clientes

- Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes en sus requerimientos y reclamos, considerando que la finalidad de la industria es lograr la satisfacción total del cliente.
- Los integrantes de la Industria Maderera Buenaño deberán atender al cliente con responsabilidad, esmero, calidez y buen trato, con el fin de lograr su satisfacción total.
- Entregar productos y servicios de óptima calidad a todos los clientes sin diferencia de raza, nivel socio económico o creencia política o religiosa.

Políticas de Procesos Internos

- Los puestos de trabajo en el área de producción de la Industria Maderera son de carácter polifuncional; es decir, ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que está debidamente capacitado.
- Una vez elaborado un producto y/o servicio, se deberá medir y evaluar la cantidad de recursos utilizados, tanto en términos de eficiencia del personal y tiempos de entrega, a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas antes, durante y después de cada proceso operativo de la industria, con el fin de detectar algunas deficiencias y corregirlas a tiempo.

Políticas del Talento Humano (crecimiento y aprendizaje).

- Impulsar el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias del talento humano de Industria Maderera, mediante programas de inducción y capacitación periódica en la actividad que desempeña.
- Incluir en el plan operativo anual un presupuesto destinado a incentivos, bonificaciones especiales, premios o reconocimientos, por el buen desempeño del personal en la ejecución de las diferentes actividades de trabajo.

Políticas de Responsabilidad Social (Sustentabilidad).

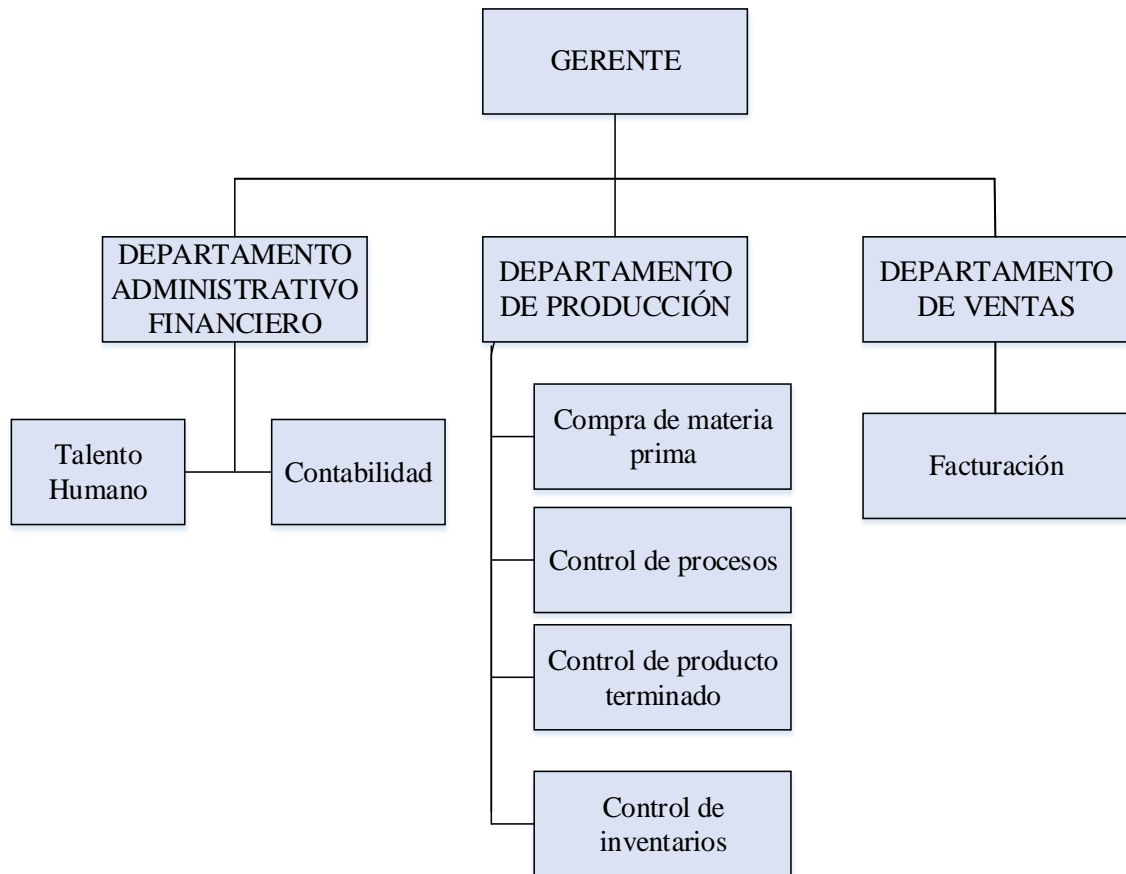
- Identificar y trabajar con todos los grupos de interés internos bajo relaciones de respeto y confianza en procura del desarrollo mancomunado de Industria Maderera Buenaño.
- Participar y contribuir de manera eficaz en el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y colaboradores, así como también de sus familias y las comunidades vecinas, emprendiendo proyectos de desarrollo conjunto con el apoyo de clientes, proveedores y autoridades.
- Reportar ante los diferentes grupos de interés internos, los resultados de la gestión y considerar sus sugerencias para emprender futuras acciones.
- Incentivar la participación de los empleados en prácticas de voluntariado con comunidades vecinas para fomentar la solidaridad, responsabilidad con la naturaleza y el valor por la responsabilidad social.

Políticas de Calidad.

- Racionalizar el uso de los recursos naturales renovables (madera) al momento de realizar las operaciones y de esta manera proteger el medio ambiente.
- Mejorar continuamente la eficacia de nuestros procesos operacionales diarios a fin de disminuir costos y maximizar la rentabilidad de la empresa.
- Lograr la satisfacción de nuestros clientes en cuanto a los beneficios y bondades de los productos / servicios ofrecidos, dentro de las especificaciones determinadas.
- Mantener el compromiso de mejora continua en el desempeño del personal a través de un programa de incentivos y beneficios sociales que promuevan altos niveles de calidad en la producción y entrega de los productos / servicios.
- Asegurar estrictos controles y estándares de calidad para garantizar la calidad de los productos que se ofrecen a los clientes.

4.3.6 Organigrama Estructural Propuesto

Se propone la implementación de un organigrama estructural para la Industria Maderera "BUENAÑO, el cual describe los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo y los canales formales de comunicación, con la finalidad de fortalecer la estructura interna de la entidad para contribuir al desarrollo.



Fuente: Industria Madera Buenaño
Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con el objeto de elaborar las estrategias que brinden un mayor beneficio a la Industria Madera Buenaño, se procederá a realizar la priorización del FODA utilizando la matriz relacional de Holmes para poder formular las estrategias de las amenazas – oportunidades debilidades y fortalezas.

Tabla 19: Matriz relacional de Holmes-Priorización de Fortalezas

N°	Factores	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUMATORIA	%	Orden
F1	Publicidad y promoción	0,5	0	1	1	1	1	0	0	0	1	5,50	12,94	3
F2	Experiencia en el mercado de creación de muebles	1	0,5	1	1	1	1	0	0	0	1	6,50	15,29	2
F3	Productos a precios negociables con relación al mercado y de buena calidad	0	0	0,5	1	0,5	1	0	1	0	1	5,00	11,76	4
F4	Infraestructura propio y adecuada	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1,00	2,35	10
F5	Adecuada atención a los clientes	0	0	0	1	0,5	1	0	1	1	0	4,50	10,59	6
F6	Se preparan estados financieros confiables para la toma de decisiones correctivas	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	1	2,50	5,88	8
F7	Comercialización directa con los consumidores que evita el incremento de precios	1	0	1	0	0	1	0,5	0	0	0	3,50	8,24	7
F8	Utilización de materia prima de calidad para la fabricación de los productos	1	1	0	0	1	1	1	0,5	1	1	7,50	17,65	1
F9	Variedad de productos de acuerdo a las preferencias y gustos de los clientes	1	1	0	1	0	1	0	0	0,5	0	4,50	10,59	5
F10	Software y hardware acorde a las necesidades de la institución	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	0,5	2,00	4,71	9
TOTAL		4,5	2,5	3,5	7,0	4,0	7,5	1,5	2,5	3,5	6,0	42,50	100%	

Fuente: Industria Madera Buenaño.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos.

Tabla 20: Matriz relacional de Holmes-Priorización de Debilidades

N°	Factores	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	SUMATORIA	%	Orden
D1	Inexistencia de normalización de los procesos	0,5	1	0	0	0	1	0	1	1	1	5,50	11,46	3
D2	Inadecuada estructura organizacional	0	0,5	1	0	0	1	0	0	1	1	4,50	9,38	6
D3	No se realiza investigación permanente de mercado	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	1	2,50	5,21	10
D4	La industria no posee una misión, visión y objetivos organizacionales	1	1	0	0,5	0	0	0	0	1	1	4,50	9,38	7
D5	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal	1	1	0	0	0,5	0	0	0	1	1	4,50	9,38	8
D6	Falta de posicionamiento en el mercado	0	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	7,50	15,63	1
D7	Falta de capacitación al personal	1	1	1	1	0	0	0,5	0	0	0,5	5,00	10,42	4
D8	Tecnología obsoleta	0	1	1	1	1	0	1	0,5	1	0	6,50	13,54	2
D9	Talento Humano no se encuentra comprometido con la entidad	0	0	1	1	0	0	1	0	0,5	1	4,50	9,38	5
D10	La empresa no cuenta con un Plan Operativo Anual	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0,5	3,00	6,25	9
TOTAL		4,5	6,5	5,5	4,5	2,5	3,5	4,0	3,5	6,5	7,0	48,00	100%	

Fuente: Industria Madera Buenaño.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos.

Tabla 21: Matriz relacional de Holmes-Priorización de Oportunidades

N°	Factores	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMATORIA	%	Orden
O1	Contribución al PIB es aproximadamente del 3,2 %	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1,50	3	10
O2	Inflación baja	1	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	2,50	5	9
O3	Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial	1	1	0,5	1	1,0	1	0	0	0	0	5,50	11	5
O4	Adquisición de nuevas tecnologías	1	1	0	0,5	1	0	0	1	1	0	5,50	11	4
O5	No se paga impuestos a los predios rurales de acuerdo a la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales	0	0	0	0	0,5	1	1	0	0	0	2,50	5	8
O6	Están gravados con tarifa 0% del IVA la compra e importaciones	1	1	0	1	0	0,5	0	0	0	0	3,50	7	7
O7	No se paga impuesto a la renta de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno	1	1	0	1	0	1	0,5	0	0	0	4,50	9	6
O8	Los clientes se encuentran satisfechos con el producto y servicio	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	1	8,50	17	1
O9	Se oferta productos de calidad y a un costo accesible	1	1	1	1	1	1	1	0	0,5	0,5	8,00	16	2
O10	La empresa no utiliza ningún canal de distribución	1	1	1	1,0	1	1	1	0	1	0,5	8,00	16	3
TOTAL		8,5	7,5	3,5	5,5	7,5	6,5	4,5	1,5	3,0	2,0	50,00	100%	

Fuente: Industria Madera Buenaño.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos.

Tabla 22: Matriz relacional de Holmes-Priorización de Amenazas

N°	Factores	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	SUMATORIA	%	Orden
A1	La economía de Ecuador, caerá en un 4,5% este año	0,5	1	0	0	0	1	0	2,50	10,20	5
A2	Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,3%	0	0,5	0	0	0	0	0	0,50	2,04	7
A3	Incremento del nivel de pobreza en los habitantes	1	1	0,5	0	0	1	0	3,50	14,29	4
A4	Escasez de materias primas (bosques)	1	1	1	0,5	1	1	1	6,50	26,53	1
A5	Nuevas industrias de madera con precios más bajos	1	1	1	0	0,5	1	0	4,50	18,37	3
A6	Existe competencia desleal	0	1	0	0	0	0,5	0	1,50	6,12	6
A7	Empresas que fabrican productos similares a precios más bajos	1	1	1	0	1	1	0,5	5,50	22,45	2
TOTAL		4,5	6,5	3,5	0,5	2,5	5,5	1,5	24,50	100%	

Fuente: Industria Madera Buenaño.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos.

4.4.1 Matriz FODA

Tabla 23: Matriz FODA

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	<p>F1: Utilización de materia prima de calidad para la fabricación de los productos</p> <p>F2: Experiencia en el mercado de creación de muebles</p> <p>F3: Publicidad y promoción</p> <p>F4: Productos a precios negociables con relación al mercado y de buena calidad</p> <p>F5: Variedad de productos de acuerdo a las preferencias y gustos de los clientes</p> <p>F6: Adecuada atención a los clientes</p>	<p>D1: Falta de posicionamiento en el mercado</p> <p>D2: Tecnología obsoleta</p> <p>D3: Inexistencia de normalización de los procesos</p> <p>D4: Falta de capacitación al personal</p> <p>D5: Talento Humano no se encuentra comprometido con la entidad</p> <p>D6: Inadecuada estructura organizacional</p>
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<p>O1: Los clientes se encuentran satisfechos con el producto y servicio</p> <p>O2: Se oferta productos de calidad y a un costo accesible</p> <p>O3: La empresa no utiliza ningún canal de distribución</p> <p>O4: Adquisición de nueva tecnología</p> <p>O5: Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial</p>	<p>O1, O2, O3, F3, F4 F6 Posicionar los productos de Industria Maderera Buenaño en el mercado nacional.</p> <p>F5 F6 O1 Posicionar a la Industria maderera Buenaño, en el sector de la Construcción</p> <p>F3 O4 Realizar campañas de publicidad utilizando las redes sociales</p>	<p>D1, O1 Posicionar a la Industria maderera Buenaño, en el sector de la Construcción.</p> <p>D1 F3, F4 Posicionar los productos de Industria Maderera Buenaño en el mercado nacional.</p> <p>D2 O4 Adquirir tecnología para optimizar los procesos productivos y reducir costos</p>

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>A1: Escasez de materias primas (bosques)</p> <p>A2: Empresas que fabrican productos similares a precios más bajos</p> <p>A3: Nuevas industrias de madera con precios más bajos</p> <p>A4: Incremento del nivel de pobreza en los habitantes</p> <p>A5: La economía de Ecuador, caerá en un 4,5% este año</p>	<p>F1, A1 Incrementar la Difusión, Promoción y Asesoramiento técnico para la reforestación y aprovechamiento de la Actividad Forestal en la Provincia.</p> <p>F2, A4, A5 Convenios y alianzas estratégicas con distintos sectores productivos y actores sociales.</p> <p>F4; A3 Fidelizar a los clientes a través de servicios de postventa</p>	<p>D3, D2, A2 A3 Fortalecer la competitividad empresarial a través de la optimización de los procesos productivos y la modernización de la tecnología utilizada en el procesamiento de la madera.</p> <p>D4 A2 Capacitación al personal con la finalidad de mejorar sus competencias laborales.</p> <p>D5 A3 Plan de selección del personal.</p> <p>D5 D6 A3 Realizar e implementar un manual de funciones y responsabilidades para cada empleado</p>

Fuente: Industria Madera Buenaño.

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos.

4.4.2 Objetivos, Estrategias y Acciones de la Planificación Estratégica (Largo Plazo)

Para establecer los objetivos, estrategias y acciones de la planificación estratégica se tomó en cuenta que, es una planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo.

Objetivos	Estrategias
<ol style="list-style-type: none"> Incrementar la disponibilidad de madera en la provincia mediante el asesoramiento técnico para la expansión de la superficie forestada y el aumento de su productividad. 	Incrementar la Difusión, Promoción y Asesoramiento técnico para la reforestación y aprovechamiento de la Actividad Forestal en la Provincia.
Acciones	
<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo e implementación de un plan de difusión que evalúe y exponga las ventajas comparativas y beneficios económicos, financieros y fiscales con los que cuenta la actividad forestal. Sugerir alternativas de financiamiento de proyectos forestales provinciales. Difundir los beneficios sociales y ambientales que trae aparejados la actividad forestal. Relevamiento forestal y referenciación geográfica de la superficie forestada en la Provincia de Chimborazo. 	
Programas	Proyectos
Marketing	Incrementar la Difusión, Promoción y Asesoramiento Técnico de la Actividad Forestal en la Provincia.

Programa 1: Marketing

Proyecto 1: Incrementar la Difusión, Promoción y Asesoramiento Técnico de la Actividad Forestal en la Provincia de Chimborazo.

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Incrementar la disponibilidad de madera en la provincia mediante la expansión de la superficie forestada y el aumento de su productividad.	1. Identificar y elaborar bases de datos de potenciales productores de madera.	01/01/2017	31/12/2020	Personal de Marketing	Gerente propietario	Gerente propietario
	2. Generar un plan de asociatividad entre productores y procesadores de madera.	01/01/2017	31/12/2020	Personal con conocimiento en forestación		
	3. Fomentar la cultura de la certificación forestal.	01/01/2017	31/12/2020	Personal con conocimiento en forestación		

Objetivos	Estrategias
2. Aumentar la competitividad del mercado interno de la madera.	Fortalecer la competitividad empresarial a través de la optimización de los procesos productivos y la modernización de la tecnología utilizada en el procesamiento de la madera.
Acciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la capacitación a los operarios y personal administrativo de la empresa en el uso de nuevas tecnologías para la producción y la gestión de la industria maderera. 2. Incorporación y transferencia de tecnologías innovadoras que permitan mejorar la calidad de los productos de la madera y reducir costos de producción. 3. Realizar un estudio de costos en el procesamiento de los distintos productos de la madera y aplicar indicadores de competitividad. 4. Implementación de normas de calidad en la producción de derivados de la madera y de control ambiental. 	
Programas	Proyectos
Financiero	Fortalecer la competitividad empresarial a través de la optimización de los procesos productivos y su modernización .

Programa 2: Financiero

Proyecto 2: Fortalecer la competitividad empresarial a través de la optimización de los procesos productivos y su modernización.

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Aumentar la competitividad del mercado interno de la madera.	1. Monitorear y controlar los procesos de producción de los derivados de la madera.	01/01/2017	31/12/2020	Técnico de producción	Gerente propietario	Gerente propietario
	2. Brindar atención de calidad a todos los clientes.	01/01/2017	31/12/2020	Personal de ventas		
	3. Ofertar productos y servicios de calidad.	01/01/2017	31/12/2020	Personal de ventas		

Objetivos	Estrategias
3. Incrementar las relaciones públicas de la empresa.	Convenios y alianzas estratégicas con distintos sectores productivos y actores sociales.
Acción	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con instituciones del sector público y privado. 2. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas al sector de la construcción y decoración. 3. Alcanzar un mayor nivel de desarrollo y excelencia en el mercado de la madera. 4. Promover la nueva imagen empresarial con productos y servicios de alta calidad que posicionen el nombre de la empresa a nivel local, regional y nacional. 	
Programas	Proyectos
Gestión	Firma de convenios y alianzas estratégicas.

Programa 3: Gestión

Proyecto 3: Firma de convenios y alianzas estratégicas.

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Incrementar las relaciones públicas de la Industria Maderera Buenaño.	1. Identificar y conocer las características del socio estratégico potencial.	01/01/2017	31/12/2020	Personal de Marketing	Gerente propietario	Gerente propietario
	2. Realizar un análisis riguroso de las empresas de la competencia.	01/01/2017	31/12/2020	Personal de Marketing		
	3. Determinar los factores competitivos que representan oportunidades o amenazas para la firma.	01/01/2017	31/12/2020	Personal de Marketing		

4.4.3 Objetivos, Estrategias y Acciones de la Planificación Táctica (Mediano Plazo)

La planificación táctica es una derivación de la planificación estratégica y los planes tácticos son creados para todos los niveles de una organización. Establece las medidas específicas necesarias para implementar el plan estratégico de la empresa. Los planes tácticos son normalmente de corto plazo y mediano plazo y describen lo que una empresa tiene que hacer. Es un medio para alcanzar los objetivos por departamento.

Objetivos	Estrategias
<ol style="list-style-type: none"> Incrementar la participación a nivel nacional de derivados de la madera procesados en la Industria Maderera Buenaño. 	Posicionar los productos de Industria Maderera Buenaño en el mercado nacional.
Acciones	
<ol style="list-style-type: none"> Participar en ferias de derivados y productos de la madera a nivel nacional. Realizar estudios de mercado para determinar las principales necesidades y requerimientos de los consumidores de madera a nivel nacional y su localización. Diseñar, editar y distribuir un catálogo de productos madereros procesados por Industria Maderera Buenaño. Implementar estrategias de marketing tendientes a posicionar dichos productos madereros en el mercado nacional. 	
Programas	Proyectos
Financiero	Posicionar los derivados y productos de madera de Industria Maderera Buenaño en el mercado nacional.

Programa 1: Financiero

Proyecto 1: Posicionar los derivados y productos de madera de Industria Maderera Buenaño en el mercado nacional.

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Incrementar la participación a nivel nacional de derivados de la madera procesados en la Industria Maderera Buenaño.	1. Realizar una campaña de promoción y publicidad, tendientes a posicionar los productos de Industria Maderera Buenaño en el mercado nacional.	01/01/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en marketing.	Departamento Administrativo – Financiero.	Gerente propietario.
	2. Buscar nuevas oportunidades de negocio que provean nuevos recursos financieros.	01/01/2017	31/12/2018	Personal administrativo	Departamento de Producción. Departamento de Ventas.	
	3. Elaborar derivados y productos de madera de calidad.	01/01/2017	31/12/2018	Operarios		

Objetivos	Estrategias
2. Ampliar la participación de la Industria maderera Buenaño en el mercado de la construcción.	Posicionar a la Industria maderera Buenaño, en el sector de la Construcción.
Acciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estudios de mercado de los productos de madera que tienen una alta demanda en el sector de la construcción. 2. Elaborar un plan de comunicación orientado a difundir los productos de la madera para el sector de la construcción. 3. Elaborar un plan anual de capacitación de operarios y mandos medios en temas relacionados con la comercialización (atención al cliente, servicio post-venta, etc.). 4. Organizar periódicamente talleres de capacitación tecnológica en los usos de madera estructural y de obra, orientados a usuarios y profesionales del sector de la construcción. 	
Programas	Proyectos
Financiero	Posicionar a la Industria Maderera Buenaño, en el sector de la Construcción.

Programa 2: Financiero

Proyecto 2: Posicionar a la Empresa Maderera Buenaño en el sector de la Construcción.

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Ampliar la participación en el mercado de la construcción	1. Identificar empresas constructoras y promocionar los productos de la madera procesados por la Industria Maderera Buenaño.	01/01/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en marketing.	Departamento Administrativo – Financiero.	Gerente propietario.
	2. Realizar alianzas estratégicas con empresas afines para el posicionamiento en el mercado de los productos fabricados por la Industria maderera Buenaño.	01/01/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en marketing.		
	3. Participar como proveedor del estado de derivados y productos de madera.	01/01/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento los procesos de compras públicas.		

Objetivos	Estrategias
3. Realizar programas de capacitación para el personal de Industria Maderera Buenaño.	Capacitación al personal con la finalidad de mejorar sus competencias laborales.
Acciones	
1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal de Industria Maderera Buenaño. 2. Definición de metas generales para el programa de capacitación 3. Definiciones de Factores Claves: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿A quién capacitar? ✓ ¿Cuáles estrategias educativas utilizar? ✓ ¿Qué secuencia lógica de actividades y eventos de capacitación aplicar? ✓ ¿Qué tipo de financiamiento se puede lograr para las actividades y eventos de capacitación? 4. Asignación de tiempos y responsables para realizar las capacitaciones.	
Programas	Proyectos
Capacitación	Capacitación al personal de Industria Maderera Buenaño con la finalidad de mejorar sus competencias laborales.

Programa 3: Capacitación

Proyecto 3: Capacitación al personal de Industria Maderera Buenaño con la finalidad de mejorar sus competencias laborales.

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Realizar programas de capacitación para el personal de Industria Maderera Buenaño.	1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal de Industria Maderera Buenaño.	01/01/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en los temas de capacitación	Departamento Administrativo	Gerente propietario
	2. Establecer temas, tiempos y personas responsables de cada evento de capacitación.	01/01/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en los temas de capacitación.		
	3. Ejecutar los eventos de capacitación al personal administrativo y operativo de Industria Maderera Buenaño..	01/01/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en los temas de capacitación		

4.4.4 Objetivos, Estrategias y Acciones de la Planificación Operativa (Corto Plazo)

La planificación operativa se centra en los productos y los servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras. La planificación operativa se centra en la producción, equipo, personal, inventario y procesos de una empresa. Se orienta para alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos en el corto plazo.

Objetivos	Estrategias
1. Aumentar la competitividad del área de industrialización primaria de Industria Maderera Buenaño..	Fortalecer la competitividad empresarial a través de la especialización productiva y la modernización tecnológica.
Acciones	
1. Realizar un estudio para que la entidad invierta en tecnología de punta que permita mejorar la calidad de los productos fabricados y reducir costos de fabricación. 2. Desarrollar proyectos asociativos entre aserraderos que contemplen la provisión de materia prima y la fabricación de productos y derivados de la madera, a efectos de alcanzar altos estándares de producción y calidad que aseguren el cumplimiento de volúmenes y plazos en la entrega a los clientes. 3. Fomentar la capacitación al personal operativo y administrativo de la empresa en temas específicos propios de la actividad y de la gestión. 4. Facilitar la aplicación de sistemas de gestión de la calidad y control ambiental. 5. Fomentar la especialización productiva y el incremento de valor agregado en los productos mediante asesoramiento técnico específico.	
Programas	Proyectos
I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación)	Fortalecer la competitividad empresarial a través de la especialización productiva y la modernización tecnológica.

Programa 1: Investigación, desarrollo e innovación. (I+D+I)

Proyecto 1: Fortalecer la competitividad empresarial a través de la especialización productiva y la modernización tecnológica.

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Aumentar la competitividad del área de industrialización primaria de la madera.	1. Realizar una investigación de mercado.	01/01/2017	31/12/2017	Personal con conocimiento en marketing	Personal Administrativo y operarios.	Gerente propietario
	2. Estudio de factibilidad para la implementación de nuevas maquinarias y tecnología.	01/01/2017	31/12/2017	Técnico en madera		
	3. Elaborar un catálogo de productos y derivados de la madera.	01/01/2017	31/12/2017	Personal Administrativo		
	4. Diseño y desarrollo de nuevos productos de la madera orientados hacia los distintos sectores.	01/01/2017	31/12/2017	Técnico en madera		

Objetivos	Estrategias
<p>2. Contar con Talento Humano idóneo para que la atención y servicio a los clientes sea de calidad.</p>	<p>Plan de selección del personal.</p>
Acción	
<p>1. Diseñar un plan de proceso de selección de personal, que permita el ingreso de personal idóneo y competente a la entidad.</p> <p>2. Cumplir con los procesos del plan de selección de personal</p>	
Programas	Proyectos
<p>Talento Humano</p>	<p>Plan de selección del personal</p>

Programa 2: Talento Humano

Proyecto 2: Plan de selección del personal

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Contar con Talento Humano idóneo para que la atención y servicio a los clientes sea de calidad	1. Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal	01/01/2017	31/12/2017	Personal administrativo	Área de Talento Humano	Gerente propietario
	2. Establecer controles para hacer cumplir con el manual de reclutamiento y selección de personal	01/01/2017	31/12/2017	Personal administrativo		
	3. Supervisar la correcta aplicación de manual.	01/01/2017	31/12/2017	Personal administrativo		

Objetivos	Estrategias
3. Diseñar e implementar la estructura organizacional.	Realizar e implementar un manual de funciones y responsabilidades para cada empleado
Acción	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un manual de funciones y responsabilidades para cada empleado. 2. Monitorear el cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el manual de funciones. 	
Programas	Proyectos
Gestión	Manual de funciones y responsabilidades para cada empleado

Programa 3: Gestión

Proyecto 3: Manual de funciones y responsabilidades para cada empleado

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Diseñar e implementar la estructura organizacional.	1. Realizar un manual de funciones y responsabilidades para cada empleado.	01/01/2017	31/12/2017	Personal administrativo	Personal administrativo	Gerente propietario
	2. Monitorear el cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el manual de funciones	01/01/2017	31/12/2017	Personal administrativo		
	3. Establecer controles para el cumplimiento y aplicación del manual	01/01/2017	31/12/2017	Personal administrativo		

4.5 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN Y MEDICIÓN

A continuación se han definido los siguientes indicadores para llevar a cabo la medición y gestión de la Industria Maderera "BUENAÑO"

NOMBRE	PROCESO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	FORMULA	UNIDAD
N° de gestiones	Gestión Gerencial	Efectividad	Mide las actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos.	# Actividades realizadas / total actividades planificadas.	%
Tasa de utilización de la materia prima	Seleccionar Materia Prima	Fabricación	Mide la cantidad de recursos utilizados reales versus los planificados.	# Recursos utilizados / # recursos planificados.	%
Tasa de proporción lograda y programada.	Procesamiento de madera	Fabricación	Mide el procesamiento de madera lograda con la programada.	# De madera procesada / # de madera a procesar programadas.	%
Tasa de atenciones a clientes cumplidas a tiempo.	Pedido de clientes	Tiempo.	Mide la cantidad de pedidos atendidos	Cantidad de pedidos realizados a tiempo / cantidad de pedidos programados.	%
Tasa de entregas programadas.	Entrega del producto al cliente	Efectividad	Mide el número de entregas a tiempo.	# De entregas efectivas / # entregas programadas.	%
NOMBRE	PROCESO	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	FORMULA	UNIDAD
Tasa de personas contratadas.	Contratar personal	Productividad.	Mide el número de personas contratadas.	# De personas contratadas / # de personas requeridas.	%

Tasa ausentismo e inconformidad.	Supervisar asistencia, Supervisar tareas	Productividad.	Mide el grado de ausencia e inconformidad ante la empresa por parte del personal.	# De horas personal ausente / # de horas trabajadas.	%
Tasa de personal capacitado.	Capacitar personal	Calidad.	Mide la cantidad del personal que ha sido capacitado.	# De personal capacitado / # de personal empleado.	%
Tasa de órdenes de insumos.	Comprar insumos, materiales y herramientas	Efectividad.	Mide la cantidad de órdenes de compras realizadas para insumos.	Cantidad de órdenes de materiales pedidos / cantidad de órdenes de materiales requeridos.	%

Fuente: Industria Madera Buenaño.

Elaborado por: Paola Guilla Fiallos

4.6 PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO

INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO PRESUPUESTO PERIODO 2017-2020

Actividades	Talento Humano	Cant.	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Total	Observaciones
Presupuesto de la planificación estratégica (largo plazo)								
Identificar y elaborar bases de datos de potenciales productores de madera.	Personal de Marketing	1	386,21	406,21	426,21	446,21	1664,84	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Generar un plan de asociatividad entre productores y procesadores de madera.	Técnico en forestación	1	466,58	486,58	506,58	526,58	1986,32	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Fomentar la cultura de la certificación forestal.								
Monitorear y controlar los procesos de producción de los derivados de la madera.	Técnico de producción	1	392,46	412,46	432,46	452,46	1689,84	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Brindar atención de calidad a todos los clientes.	Personal de ventas	2	775,34	1590,68	3221,36	6482,72	12070,1	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Ofertar productos y servicios de calidad.								
Identificar y conocer las características del socio estratégico potencial.	Personal de Marketing	1	386,21	406,21	426,21	446,21	1664,84	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Realizar un análisis riguroso de las empresas de la competencia.								
Determinar los factores competitivos que representan oportunidades o amenazas para la firma.								

Total Presupuesto Planificación Estratégica		6	2406,80	3302,14	5012,82	8354,18	19075,94	
Presupuesto de la planificación táctica (mediano plazo)								
Realizar una campaña de promoción y publicidad, tendientes a posicionar los productos de Industria Maderera Buenaño en el mercado nacional.	Personal con conocimiento en marketing.	1	386,21	406,21			792,42	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Buscar nuevas oportunidades de negocio que provean nuevos recursos financieros.	Personal administrativo	1	391,49	411,49			802,98	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Elaborar derivados y productos de madera de calidad.	Operarios	2	398,34	836,68			1235,02	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Identificar empresas constructoras y promocionar los productos de la madera procesados por la Industria Maderera Buenaño.	Personal con conocimiento en marketing.	1	386,21	406,21			792,42	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Realizar alianzas estratégicas con empresas afines para el posicionamiento en el mercado de los productos fabricados por la Industria maderera Buenaño.								
Participar como proveedor del estado de derivados y productos de madera.	Personal con conocimiento los procesos de compras públicas.	1	475,21	495,21			970,42	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Total Presupuesto Planificación Táctica		6	2037,46	2555,80			4593,26	
Presupuesto de la planificación operativa (corto plazo)								
Realizar una investigación de mercado.	Personal con conocimiento en marketing.	1	386,21				386,21	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial

Elaborar un catálogo de productos y derivados de la madera.	Personal administrativo		391,49			391,49	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Estudio de factibilidad para la implementación de nuevas maquinarias y tecnología.	Técnico en madera						Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Diseño y desarrollo de nuevos productos de la madera orientados hacia los distintos sectores.		2	398,34			398,34	Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal	Personal administrativo						Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Establecer controles para hacer cumplir con el manual de reclutamiento y selección de personal							
Supervisar la correcta aplicación de manual.		1	391,49			391,49	
Realizar un manual de funciones y responsabilidades para cada empleado.	Personal administrativo						Sueldos tomados de acuerdo a la Tabla mínima sectorial
Monitorear el cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el manual de funciones							
Establecer controles para el cumplimiento y aplicación del manual		1	391,49			391,49	
Total Presupuesto Planificación Operativa		5	1959,02			1959,02	
TOTAL PRESUPUESTO		17	6403,28	5857,94	5012,82	8354,18	25628,22

Fuente: Industria Madera Buenaño

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO
PRESUPUESTO
PERIODO 2017-2020

Detalle	Año 2017			Año 2018			Año 2019			Año 2020		
	Cant.	Valor U.	V. Total	Cant.	Valor U.	V. Total	Cant.	Valor U.	V. Total	Cant.	Valor U.	V. Total
Plan de asociatividad entre productores y procesadores de madera.	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	50,00	50,00
Campaña de publicidad	12	500,00	6000,00	12	550,00	6600,00	12	600,00	7200,00	12	650,00	7800,00
Capacitaciones	5	100,00	500,00	10	150,00	1500,00	10	200,00	2000,00	12	250,00	3000,00
Maquinaria y tecnología	0	0,00	0,00	1	20500,00	20500,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Catálogo de productos y derivados de la madera.	100	3,50	350,00	100	3,50	350,00	200	3,50	700,00	500	3,50	1750,00
Manual de reclutamiento y selección	35	0,10	3,50	35	0,10	3,50	35	0,10	3,50	35	0,10	3,50
Manual de funciones y responsabilidades	35	0,10	3,50	35	0,10	3,50	35	0,10	3,50	35	0,10	3,50
Socialización de la planificación estratégica	35	0,10	3,50	0	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
Total			6860,50			28957,00			9907,00			12607,00

Fuente: Industria Madera Buenaño

Elaborado por: Paola Guaila Fiallos

CONCLUSIONES

- La Industria Maderera Buenaño carecía de un Plan Estratégico que permita que el gerente y los empleados tengan una visión más clara de cuál es la situación de la Industria y por ende optar por el mejor camino y estrategias para alcanzar los objetivos.
- El diseño del Plan Estratégico ayudará a la Industria Maderera Buenaño a aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual se maneja, por medio de este plan se analiza el entorno de la industria así como los aspectos internos de la misma, este análisis llevará a determinar las estrategias adecuadas para llegar a la consecución de sus objetivos.
- El diseño de la filosofía empresarial permitió expresar explícitamente cual es la visión que tiene la Industria, así como la razón de ser, los valores y políticas que todos los que conforman deben seguir, sentando así las bases para crear una buena cultura organizacional.
- Las estrategias planteadas para la Industria Maderera Buenaño ayudarán a que la Industria llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación en el mercado y fortaleciendo la imagen dentro de la Industria y de los clientes potenciales.
- El beneficio que obtuvo la Industria Maderera Buenaño luego de desarrollar el plan estratégico, es que ahora cuenta con una herramienta que servirá para mejorar su gestión administrativa, no solo dándole una mayor formalidad, si no que a la vez ofreciendo lineamientos para aprovechar las fortalezas y oportunidades a la vez que mejor las debilidades y se prepara para las posibles amenazas enfocándose siempre en la visión de la Industria.

RECOMENDACIONES

- Se debe realizar periódicamente la revisión del análisis FODA, ya que al estar inmersos en un entorno tan cambiante, es preciso conocer cómo ha evolucionado el ambiente externo en el que se desarrolla la Industria, y como ha mejorado la gestión al interior de la misma.
- Capacitar al personal de Industria Maderera Buenaño, enfocándose al servicio al cliente, ya que puede ser el factor de diferenciación que le permita a la Industria ser más competitiva.
- Es de vital importancia que los empleados de la Industria Maderera Buenaño tengan conocimiento de la filosofía empresarial establecida con el fin de crear compromiso con la Industria y de esta manera cumplir con todos los objetivos planteados.
- Todos quienes conforman la Industria Maderera Buenaño, deben estar conscientes que el desarrollo de un plan estratégico no supone el éxito asegurado, sino más bien, es el primer paso para alcanzar este objetivo. Por este motivo la gerencia debe procurar que el buen diseño del plan estratégico este acompañado de una buena ejecución.
- Socializar el plan estratégico con todos los empleados de Industria Maderera Buenaño para que conozcan los objetivos organizacionales y los caminos planteados y sepan llegar a ellos, lo cual aportará para que el personal se sienta más comprometido con la Industria.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. (2000). *Ciencia y Tecnología*. Recuperado de:
<http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>
- Altair Consultores. (2006). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Recuperado de:
http://www.altairconsultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN_ESTRATEGICO.pdf
- Alteco Consultores. (2016). *Matriz de Priorización*. Recuperado de:
<https://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>
- Aramayo, O. (2011). *Manual de Planificación Estratégica*. Chile: Universidad de Chile.
- Armijo, M. (16 de Enero de 2009). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Recuperado de:
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/Definicion_de_MetasArmijo.pdf
- Armijos, D. (2009). *Manual de planificación estratégica*. México: ILPES/CEPAL.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México : Pearson Educación.
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2010). *Planificación estratégica, fundamento y aplicaciones*. 2ª. ed. México: McGraw - Hill.
- Cruz, I. (2013). *Planeación Estratégica. Un pilar en la Gestión Empresarial*. México: El Buzón de Pacioli.
- Cuevas, M. (2013). *Maestría en Gerencia Empresarial*. Recuperado de:
<https://maricuevas.files.wordpress.com/2013/11/matriz-evaluacion.pdf>
- Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional. (s.f.). *Etapas para la Formulación de un Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Institucional*. Recuperado de:
<file:///D:/Downloads/ETAPAS%20PARA%20LA%20FORMULACION%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PARTICIPATIVO.pdf>
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Concepto de administración estratégica*. 9ª. ed. México: Pearson Educación.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotribo.

- Hernández, R. & Collado, F. (2010). *Investigación Cualitativa*. 5ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Jardín Botánico de Quito. (2015). *Sector Forestal Productivo Formal*. Recuperado de: <http://ecuadorforestal.org/informacion-s-f-e/sector-forestal-productivo-formal/>
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México: Alfaomega.
- León, A. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: Limusa S.A.
- Lerma, A. & Barcena, S. (2012). *Planificación estratégica por áreas funcionales*. México: Pearson Educación.
- López, M. (2013). *Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas*. Recuperado de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre*. Recuperado de: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-forestal.pdf>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. 5ª. ed. Argentina: Dirección de Estudios e Información.
- Palella, M. (2012). *Tipos de diseños de Investigación*. 3ª. ed. Venezuela: Fedupel.
- Pastor, L. (2012). *Maestría en Investigación de Operaciones*. Recuperado de: https://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_41.pdf
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía metodológica de planificación institucional*. Ecuador: Senplades.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2013). *Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje*. Recuperado de: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/137126_1_VIRTUAL/contenidos/oaaps/oaap1/oas/oa_estratypolitemp/pdf/oa_estrategias_y_politicas_en_la_empresa.pdf
- Sidastudi. (2005). *Guía para elaborar un plan estratégico*. Recuperado de: <http://www.sidastudi.org/resources/doc/100304-1-a-guia-para-elaborar-un-plan-estrategico-6903299279715671604.pdf>
- Tarziján, J. (2007). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario - Gerente



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO CUESTIONARIO GERENTE

1. **¿Cuenta la empresa Maderera Buenaño con misión, visión y objetivos debidamente estructurados?**

SI () NO ()

Por qué no? _____

2. **¿Se ha realizado un análisis FODA para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa?**

SI () NO ()

¿Por qué no? _____

3. **¿Cuáles son las ventajas competitivas más importantes de la Industria Maderera Buenaño? (puede seleccionar más de una)**

a. Buena atención al cliente. ()

b. Precios cómodos. ()

c. Productos de excelente calidad. ()

4. **¿De qué manera están establecidas las funciones asignadas a los diferentes puestos de trabajo?**

a. Se espera que cada empleado trabaje en las tareas que se vayan asignando. ()

b. Se dispone de descripciones detalladas por escrito de las funciones asignadas a cada uno de los puestos de trabajo que debe cumplir cada empleado. ()

c. No se dispone de descripciones escritas, pero el empleado recibe instrucciones precisas sobre sus responsabilidades a asumir. ()

5. **¿La empresa cuenta con una adecuada estructura organizacional?**

SI () NO ()

¿Por qué no? _____

6. **¿La empresa posee algún método para medir la calidad del trabajo de sus colaboradores?**

SI () NO ()

¿Por qué no? _____

7. ¿Dispone la empresa de una política escrita y conocida por todos los integrantes sobre atención y servicio al cliente?

SI () NO ()

¿Por qué no? _____

8. ¿Qué valores éticos se promueven en la empresa? (puede seleccionar más de una)

- a. Compañerismo. ()
- b. Compromiso. ()
- c. Responsabilidad. ()
- d. Transparencia. ()
- e. Honestidad. ()
- f. Trabajo en equipo. ()

9. ¿La empresa capacita a sus empleados para que cumplan con las metas y objetivos establecidos?

SI () NO ()

¿Por qué no? _____

10. ¿La empresa ha establecido un plan de acción para combatir las debilidades y amenazas existentes?

SI () NO ()

Por qué no? _____

11. ¿Los empleados cuentan con un ambiente de trabajo adecuado para cumplir su jornada laboral?

SI () NO ()

Por qué no? _____

12. ¿La empresa realiza estudios de mercado para identificar nuevos productos, mercados y clientes potenciales?

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

Anexo 2: Cuestionario – Talento Humano



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CUESTIONARIO
TALENTO HUMANO

1. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos y metas trazadas por la Industria Maderera Buenaño?

SI () **NO** ()

Por qué no? _____

2. ¿Conoce usted las políticas establecidas por Industria Maderera Buenaño?

SI () **NO** ()

Por qué no? _____

3. ¿Conoce la misión y visión de la Industria Maderera Buenaño?

SI () **NO** ()

Por qué no? _____

4. ¿Cuenta usted con un espacio de trabajo adecuado para cumplir con sus actividades asignadas?

SI () **NO** ()

Por qué no? _____

5. ¿Cuenta Industria Maderera Buenaño con un plan de capacitación anual en las distintas áreas?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

6. ¿La organización acoge sus ideas, sugerencias y recomendaciones para mejorar su trabajo?

SI () **NO** ()

¿Por qué no? _____

7. ¿Participa usted en la planeación de las actividades de la empresa, aportando ideas?

SI

()

NO

()

¿Por qué no? _____

8. ¿Está usted de acuerdo con las políticas que sobre personal maneja la empresa?

SI

()

NO

()

Por qué no? _____