

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE
LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A. A TRAVÉS DEL ANÁLISIS
COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS
DE MADERA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

GEOVANNA PATRICIA CRIOLLO TULCANAZA

patty_criollo@hotmail.com

VERÓNICA JUDITH BALSECA VIZUETE

vjudith_bv@hotmail.com

Director: Ing. Fausto Sarrade Dueñas

fausto.sarrade@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Geovanna Patricia Criollo Tulcanaza y Verónica Judith Balseca Vizúete, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Geovanna Patricia Criollo Tulcanaza

Verónica Judith Balseca Vizúete

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Geovanna Patricia Criollo Tulcanaza y Verónica Judith Balseca Vizuite, bajo mi supervisión.

Msc. Fausto Sarrade Dueñas

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por hacer todo esto posible, por permitirme levantar día a día y continuar enfrentando retos, con la fuerza que lo necesito. Gracias Diosito porque me enseñas que tu tiempo es perfecto y que todo pasa según tu voluntad.

A mis padres, por ser mi apoyo incondicional, por siempre darme sus palabras y manos de alientos, por ser esos seres tan maravillosos que me han sabido formar en valores, porque me enseñaron que los sueños son siempre posibles en la medida que uno lucha por conseguirlos, y que la mayor satisfacción es conseguir mis metas en base a mi tenacidad, sacrificio y responsabilidad. Gracias papitos por ser mi fuente de inspiración. A mis hermanos que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas, que pese a todas las adversidades han sido mis motivos por salir adelante. A mis sobrinitos, esos tres angelitos en mi vida que llenan mi corazón y son los motivos para sonreír y saber que el amor puro existe en cada una de sus tiernas miradas e inocentes travesuras. A mis tías, prim@s, primas ahijadas que siempre han estado junto a mí llenándome de amor, consejos y buenos deseos.

A mi esposo, por todo su amor, paciencia, comprensión, respeto y sobre todo por ser testigo fiel de cada momento en mi vida, por ese gran corazón lleno de bondad y apoyo incondicional. Gracias mi amorcito porque sé que somos un solo corazón.

A mis mejores amigas que siempre han estado como parte fundamental de mi vida, gracias por ser mi familia de espíritu y estar siempre ahí, las quiero mucho.

A mi Director de tesis, el Msc. Fausto Sarrade por toda su paciencia, colaboración, tiempo, esfuerzo, compromiso y sobre todo por su amistad, por confiar en mí y darme una palabra de aliento cuando más lo necesitaba.

Al Ing. Marco Gutiérrez, por ser el nexo de comunicación entre nosotros y la empresa y así llevar a cabo las actividades planificadas dentro de la institución, gracias por su tiempo y el importante aporte para esta investigación.

Patricia Criollo

DEDICATORIA

La presente investigación es resultado de todo mi esfuerzo, responsabilidad, lucha constante, compromiso, trabajo y sobre todo tiempo invertido, dedicada a los motores de mi vida, mis amados padres, esposo, hermanos y sobrinos que con su amor me han apoyado incondicionalmente para la realización de una meta más en vida académica. No hay nada en la vida que no haría por y para Ustedes.

Patricia Criollo

AGRADECIMIENTOS

Al más grande ser, que con su ayuda y bendición ha ido iluminando mi existencia, demostrándome que sus planes son mejores que los míos y plasmando su gran amor y ternura con el regalo máspreciado de mi vida. Gracias Señor por darme la oportunidad de alcanzar mis objetivos.

Aquellos seres excepcionales que Dios me obsequio, mis queridos padres, a quienes les adoro con todo mi corazón, y doy un agradecimiento en especial, por estar ahí, por no soltar mi mano cuando más los necesite. A mis hermanos que con su gran cariño y apoyo incondicional, hicieron que cada esfuerzo proporcionado sea un logro más.

A mis Amores del alma... mi Amado Esposo por su gran amor, cariño, y apoyo constante en los momentos más difíciles y en especial por darme el tiempo necesario para realizarme como profesional y madre. A mi ser amado, mi precioso hijo Juan Pablo, mi compañero entrañable e inseparable, por desvelarte a mi lado, por estar ahí siempre mi precioso bebe brindándome una sonrisa de aliento y un suspiro de vida.

A mí querida compañera y amiga de tesis Patty por ser un grandioso ser humano lleno de muchas virtudes y cualidades que engrandecen su alma, gracias amiga por ser parte de mi historia de vida.

Al Ing. Marco Gutiérrez, quien con su colaboración y apoyo incondicional, hizo posible la realización del presente trabajo.

A mi director el Ing. Fausto Sarrade, por ser más que un docente un buen amigo, por comprender y tener toda la voluntad de ayudar al estudiante y sobre todo por la asesoría y la dirección del trabajo expuesto.

Verónica Balseca

DEDICATORIA

El presente proyecto le dedico a Dios, el conductor de mi camino, a mis Padres, por su infinito amor, apoyo y entrega incondicional, a mis Hermanos por su comprensión y cariño, a mi Esposo por su amor incondicional y a mi Hijo por ser mi existencia de vida.

Verónica Balseca

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	XXVI
ABSTRACT.....	XXVII
1 GENERALIDADES	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 FORMULACIÓN	5
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
1.6 LA EMPRESA	8
1.6.1 HISTORIA	8
1.6.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.6.3 PRODUCTOS QUE OFRECE.....	11
1.6.3.1 Productos Terminados	11
1.6.3.2 Productos No terminados	12
2 MARCO TEÓRICO	13
2.1 SECTOR DE PISOS DE MADERA	14
2.1.1 LA INDUSTRIA DE LA MADERA EN EL MERCADO.....	14
2.1.2 INDUSTRIA DE PISOS DE MADERA	16
2.1.2.1 Producción de pisos de madera	16
2.1.2.2 Empresas de pisos de madera.....	16
2.1.2.3 Productos de pisos de madera	18
2.1.2.4 Precios de pisos de madera	20
2.1.3 INDUSTRIA DE PISOS DE BAMBÚ.....	20
2.1.3.1 La Planta Bambú.....	20
2.1.3.2 Variedades de Bambú	21
2.1.3.3 Usos del Bambú	23

2.1.3.4 Distribución Geográfica de plantaciones de Bambú	23
2.1.3.5 Producción del Bambú	23
2.1.3.6 Especies de Bambú que se producen en Ecuador.....	25
2.2 MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL	26
2.2.1 DEFINICIÓN.....	26
2.2.2 ETAPAS DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL	27
2.2.2.1 La Planificación	28
2.2.2.2 La Dirección	28
2.2.2.3 El Control.....	28
2.2.3 ESQUEMA DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL	29
2.3 LA COMPETITIVIDAD Y EL ANÁLISIS COMPETITIVO	29
2.3.1 LA COMPETITIVIDAD	29
2.3.2 EL ANÁLISIS COMPETITIVO	31
2.3.2.1 Análisis de las Fuerzas Competitivas	31
2.3.2.1.1 Análisis de la Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores.....	32
2.3.2.1.2 Análisis de la Rivalidad entre Competidores	32
2.3.2.1.3 Análisis del Poder de Negociación de los Proveedores	33
2.3.2.1.4 Análisis del Poder de Negociación de los Compradores	33
2.3.2.1.5 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.....	34
2.3.2.2 Análisis de la Demanda.....	35
2.3.2.3 Análisis de la Oferta	35
2.3.2.4 Análisis de los precios	36
2.3.2.5 Comercialización del producto	36
2.3.2.6 Modelos de Competitividad	36
2.3.2.6.1 Global Competitiveness Report.....	36
2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	45
2.4.1 DEFINICIÓN.....	45
2.4.2 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	46
2.4.2.1 Análisis Externo.....	46
2.4.2.2 Análisis Interno.....	47
2.4.2.2.1 Estructura de una cadena de valor.....	48

2.4.2.3 Análisis FODA	51
2.4.2.4 Direccionamiento Estratégico	52
2.4.2.4.1 Principios Corporativos	52
2.4.2.4.2 Misión Corporativa	52
2.4.2.4.3 Visión Corporativa	53
2.4.2.4.4 Objetivos Corporativos	53
2.4.2.5 Plan Operativo	54
2.5 SISTEMAS DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL	55
2.5.1 SISTEMA DE OPERACIÓN	56
2.5.1.1 Subsistema Físico de Operaciones	56
2.5.1.1.1 Aprovechamiento en la empresa	57
2.5.1.1.2 Producción en la empresa	58
2.5.1.1.3 Comercialización en la empresa	59
2.5.1.2 Subsistema de Recursos Humanos	59
2.5.1.3 Subsistema Financiero	60
2.5.1.3.1 Subsistema de financiación	61
2.5.1.3.2 Subsistema de inversión	62
2.5.2 SISTEMAS DE DECISIÓN	62
2.5.2.1 Subsistema de Gestión	63
2.5.2.1.1 Subsistema de Planificación	63
2.5.2.1.2 Subsistema de Dirección	65
2.5.2.1.3 Subsistema de Control	66
2.6 VENTAJAS COMPETITIVAS	67
2.6.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS	69
2.6.1.1 Estrategias Genéricas de Michael Porter	69
2.6.1.2 Estrategias Producto/Mercado	70
2.6.1.3 Estrategias de Diversificación	71
2.6.1.4 Estrategias de Integración	71
2.6.1.5 Marketing Mix	72
2.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL	73
2.7.1. Descripción de Funciones	74

2.7.2 Descripción de puestos.....	74
2.7.3 Mecanismos de Control.....	76
2.8 PROCESOS.....	77
2.8.1 Diagrama de Flujo o Flujograma.....	78
2.8.1.1 Características que deben poseer los Flujogramas.....	79
3 MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A.	82
3.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	82
3.1.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR	82
3.1.2.1 Información general del sector	82
3.1.2.2 Sueldo y Salarios	84
3.1.2.3 Generación de Empleo.....	84
3.1.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	86
3.1.3.1 Análisis de la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	86
3.1.3.1.1 Economía a escalas	86
3.1.3.1.2 Diferenciación del Producto.....	87
3.1.3.1.3 Beneficio de escala por el lado de la demanda	88
3.1.3.1.4 Requerimiento de capital.....	88
3.1.3.1.5 Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño ..	89
3.1.3.1.6 Política gubernamental.....	89
3.1.3.1.7 Respuesta esperada de los competidores establecidos.....	91
3.1.3.2 Análisis de la Rivalidad entre Competidores Existentes.....	91
3.1.3.2.1 Número de competidores	92
3.1.3.2.2 Crecimiento de la industria.....	94
3.1.3.2.3 Productos homogéneos.....	96
3.1.3.2.4 Costo de cambio de marca para los consumidores.....	96
3.1.3.3 Análisis del Poder de Negociación de los Proveedores	97
3.1.3.4 Análisis del Poder de Negociación de los Compradores.....	99
3.1.3.5 Análisis del Poder de Negociación de los Productos Sustitutos.....	100
3.1.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	101

3.1.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA	101
3.1.6 ANÁLISIS DE PRECIOS.....	106
3.1.7 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO	108
3.1.8 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....	108
3.1.8.1 Resultados de las Encuestas	108
3.1.8.2 Cálculo de la Competitividad de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito	114
3.1.8.3 Comparación de la Competitividad País Versus la Competitividad de Empresas Productoras de Pisos de Madera en el Distrito Metropolitano de Quito.	119
3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A....	120
3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO	120
3.2.1.1 Factores Tecnológicos	121
3.2.1.2 Factores Demográficos	122
3.2.1.3 Factores Económicos	122
3.2.1.3.1 Inflación Acumulada	122
3.2.1.3.2 Producto Interno Bruto	124
3.2.1.4 Factores Políticos	124
3.2.1.5 Factores Sociales	126
3.2.1.5.1 Empleo adecuado, empleo inadecuado y desempleo a nivel nacional, urbano y rural	126
3.2.1.5.2 Composición de empleados por rama de actividad	128
3.2.1.5.3 Pobreza	129
3.2.1.6 Factores Ecológicos	130
3.2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	131
3.2.2.1 Capacidad Competitiva	131
3.2.2.2 Capacidad de Talento Humano	132
3.2.2.3 Capacidad Directiva	133
3.2.2.4 Capacidad Financiera.....	135
3.2.2.5 Capacidad Técnica y Tecnológica.....	135

3.2.2.6 Cadena de Valor de la Empresa BIGBAMBOO S.A.....	136
3.2.2.6.1 Procesos Primarios	137
3.2.2.6.2 Procesos Secundarios.....	142
3.2.3 ANÁLISIS FODA	147
3.2.3.1 Oportunidades.....	147
3.2.3.2 Amenazas	149
3.2.3.3 Priorización de Oportunidades y Amenazas.....	151
3.2.3.3.1 Priorización de Oportunidades	151
3.2.3.3.2 Priorización de Amenazas	152
3.2.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos	153
3.2.3.5 Fortalezas.....	155
3.2.3.6 Debilidades.....	157
3.2.3.7 Priorización de Fortalezas y Debilidades.....	159
3.2.3.7.1 Priorización de Fortalezas	159
3.2.3.7.2 Priorización de las Debilidades	160
3.2.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”	161
3.2.3.9 Factores Críticos de Éxito y su priorización.....	163
3.2.3.10 Matriz de Perfil Competitivo.....	164
3.2.3.11 Evaluación de Matrices Interna y Externa	165
3.2.3.12 Estrategias	166
3.2.3.12.1 Estrategias FO	166
3.2.3.12.2 Estrategias FA.....	168
3.2.3.12.3 Estrategias DO	169
3.2.3.12.4 Estrategias DA	172
3.2.3.13 Matriz FODA.....	172
3.2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	176
3.2.4.1 Principios corporativos	176
3.2.4.2 Misión corporativa	177
3.2.4.3 Visión corporativa.....	177
3.2.4.4 Objetivos corporativos	178
3.2.5 PLAN OPERATIVO.....	178

3.2.5.1 Estrategias	178
3.2.5.2 Priorización de las estrategias o proyectos estratégicos	181
3.2.5.3 Plan Operativo.....	181
3.2.5.3.1 Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral	182
3.2.5.3.2 Plan de Mejoramiento de servicio al cliente	184
3.2.5.3.3 Sistema de Gestión de la Producción.....	186
3.2.5.3.4 Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa	188
3.2.5.3.5 Sistemas Integrados de Gestión	190
3.2.5.3.6 Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado	192
3.3 SISTEMAS DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A.	194
3.3.1 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	194
3.3.1.1 Marco de Gestión	195
3.3.1.2 Plan de Gestión	197
3.3.1.3 Diseño Organizacional	200
3.3.1.3.1 Organización	200
3.3.1.3.2 Descripción de Funciones	201
3.3.1.3.3 Descripción de cargos	204
3.3.1.3.4 Mecanismos de coordinación	209
3.3.1.4 Sistema Físico de Operación	209
3.3.1.4.1 Situación Actual.....	209
3.3.1.4.2 Objetivo	210
3.3.1.4.3 Conceptualización del Sistema Físico de Operaciones.....	210
3.3.1.4.4 Procesos claves, estratégicos y de Apoyo del Sistema Físico de Operaciones de la Empresa BIGBAMBOO S.A.	211
3.3.1.4.5 Macro procesos del Sistema Físico de Operaciones de la Empresa BIGBAMBOO S.A.....	211
3.3.1.4.6 Subprocesos de Procesos Claves del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.	212
3.3.1.4.7 Cadena de Valor	214

3.3.1.5 Sistema de Talento Humano	214
3.3.1.5.1 Situación Actual.....	214
3.3.1.5.2 Objetivo	215
3.3.1.5.3 Conceptualización del Sistema	215
3.3.1.5.4 Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Talento Humano.....	216
3.3.1.5.5 Macro procesos del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	217
3.3.1.5.6 Subprocesos de procesos claves del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	218
3.3.1.5.7 Cadena de Valor del Sistema de Talento Humano	221
3.3.1.6 Sistema Financiero.....	221
3.3.1.6.1 Situación Actual.....	221
3.3.1.6.2 Objetivo	222
3.3.1.6.3 Conceptualización del Sistema Financiero.....	222
3.3.1.6.4 Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	223
3.3.1.6.5 Macro proceso del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	224
3.3.1.6.6 Subprocesos de los procesos claves del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	225
3.3.1.6.7 Cadena de Valor del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	226
3.3.1.7 Sistema de Gestión	227
3.3.1.7.1 Situación Actual.....	227
3.3.1.7.2 Objetivo	228
3.3.1.7.3 Conceptualización del Sistema de Gestión	228
3.3.1.7.4 Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	229
3.3.1.7.5 Macro proceso del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.	229

3.3.1.7.6 Subprocesos de los procesos claves del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	230
3.3.1.7.7 Cadena de Valor del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	232
3.3.1.8 POLÍTICAS DE CONTROL DE LOS SISTEMAS	233
3.3.1.8.1 Políticas del Sistema Físico de Operaciones	233
3.3.1.8.2 Políticas del Sistema de Talento Humano.....	233
3.3.1.8.3 Políticas del Sistema Financiero	234
3.3.1.8.4 Políticas del Sistema de Gestión.....	235
3.3.1.8.5 Cronograma de Implementación	236
3.4 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A.	237
3.4.1 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS	237
3.4.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	239
3.4.3 ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN	240
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	248
4.1 CONCLUSIONES.....	248
4.2 RECOMENDACIONES	249
BIBLIOGRAFIA	251
ANEXOS	255

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logotipo de BIGBAMBOO S.A.	8
Figura 2 – Productos Terminados de BIGBAMBOO S.A.	12
Figura 3 – Industria maderera ecuatoriana y sus procesos.....	155
Figura 4 – Producción de Bambú en Ecuador.....	25
Figura 5 – Especies de Bambú en Ecuador	26
Figura 6 – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	31
Figura 7 – Marco de Referencia del Índice de Competitividad Global.....	44
Figura 8– Cadena de Valor de Michael Porter	48
Figura 9 – Subsistemas del Sistema Empresa.....	55
Figura 10 – Subsistema Físico de Operaciones.....	56
Figura 11 – Subsistema de Financiero.....	611
Figura 12 – Subsistema de Gestión	63
Figura 13 – El Planeamiento como un Sistema.....	64
Figura 14 – Principios de un Control Efectivo.....	67
Figura 15 – Plazas de trabaja generadas por el sector de pisos de madera.....	85
Figura 16 – Ventas Productores Nacionales (en dólares).....	95
Figura 17 – Ventas Productos Nacionales (metros cuadrados)	103
Figura 18 – Ventas locales de pisos de madera.....	104
Figura 19 – Capacidad instalada y capacidad utilizada.....	105
Figura 20 – Importaciones de pisos de madera – Capacidad instalada y capacidad utilizada de empresas de pisos de madera ecuatorianas	106
Figura 21 – Comparación de Competitividad del Ecuador vs competitividad del sector de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito	120
Figura 22 – Inflación Acumulada Agosto 2007 a Agosto de 2015.....	123
Figura 23 – Inflación Acumulada Agosto 2007 a Agosto de 2015.....	123
Figura 24 – Inflación Acumulada Agosto 2007 a Agosto de 2015.....	124
Figura25 – Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel urbano, Junio 2009-Junio 2015	126
Figura 26 – Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel urbano, Junio 2008-2015.....	128

Figura 27 – Tasa de Pobreza en Ecuador Diciembre 2000 a Diciembre 2014...	130
Figura 28 – Organigrama de la Empresa	134
Figura 29 – Cadena de Valor de la Empresa BIGBAMBOO S.A.....	136
Figura 30 – Planta de Producción de BIGBAMBOO S.A.....	146
Figura31 – Proceso para el Diseño del Modelo de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	195
Figura 32 – Meta-sistema de la empresa BIGBAMBOO S.A.	200
Figura 33 – Estructura de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	201
Figura 34 – Adaptación Mutua	209
Figura 35 – Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.	210
Figura 36 – Procesos Claves, Estratégicos y de Apoyo de la Empresa BIGBAMBOO S.A.....	211
Figura 37 – Macro-procesos de la Empresa BIGBAMBOO S.A.....	212
Figura 38 – Subprocesos del Proceso Cultivo de Plantas del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	213
Figura 39 – Subprocesos del Proceso de Producción del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	213
Figura 40 – Subprocesos del Proceso de Comercialización del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	213
Figura 41 – Cadena de Valor del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	214
Figura 42 – Proceso de la Gestión de Recursos Humanos.....	216
Figura 43 – Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Talento Humano.....	217
Figura 44 – Macro procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Talento Humano.....	218
Figura 45 – Subprocesos del Proceso de Integrar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	219
Figura 46 – Subprocesos del Proceso de Organizar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	219

Figura 47 – Subprocesos del Proceso de Recompensar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	220
Figura 48 – Subprocesos del Proceso de Desarrollar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	220
Figura 49 – Subprocesos del Proceso de Retener Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	220
Figura 50 – Subprocesos del Proceso de Auditar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	220
Figura 51 – Cadena de Valor del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	221
Figura 52 – Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	223
Figura 53 – Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema Financiero .	224
Figura 54 – Subprocesos del Proceso Cultivo de Plantas del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	225
Figura 55 – Subprocesos del Proceso Financiamiento del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	226
Figura 56 – Subprocesos del Proceso Inversión del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	226
Figura 57 – Cadena de Valor del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	227
Figura 58 – Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.	228
Figura 59 – Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Gestión	229
Figura 60 – Macro proceso del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.	230
Figura 61 – Subprocesos del Proceso de Planificación del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.	231
Figura 62 – Subprocesos del Proceso de Dirección del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.	231
Figura 63– Subprocesos del Proceso de Control del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.	232

Figura 64 – Cadena de Valor del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO
S.A. 232

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Especificación del Bloque Sólido de la empresa BIGBAMBOO S.A. ...	13
Tabla 2 – Empresas de Pisos de Madera	17
Tabla 3 – Productos de Pisos de Madera	19
Tabla 4 – Precios de pisos de madera en Ecuador.....	20
Tabla 5 – Variedades de Bambú a nivel mundial	21
Tabla 6 – Número de Productores por región	24
Tabla 7 – Producción de Bambú en Ecuador	24
Tabla 8 – Especies de Bambú en Ecuador	25
Tabla 9 – Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	35
Tabla 10 – Pesos de los subíndices y umbrales de ingresos para las etapas de desarrollo.....	44
Tabla 11 – Diagrama de Flujo	80
Tabla 12 – Costos Sueldos y Salarios del sector de pisos de madera	84
Tabla 13 – Distribución de personal por línea productiva.....	85
Tabla 14 – Histórica de personal de planta afiliado al IESS	86
Tabla 15 – Comportamiento consumidores Ecuador	88
Tabla 16 – Capital suscrito por empresas productoras de pisos de madera	89
Tabla 17 – Salvaguardia provisional a importaciones de producto laminado sintético	90
Tabla 18 – Análisis de la Rivalidad entre Competidores Existentes.....	92
Tabla 19 – Ventas Históricas productores nacionales (dólares).....	95
Tabla 20 – Precios de Pisos competidores (Valores en US Dólares por m2)	97
Tabla 21 – Análisis del Poder de Negociación de los Proveedores	99
Tabla 22 – Ecuador: Demanda Nacional de pisos de madera (Cifras en miles de US Dólares).....	101
Tabla 23 – Ventas Productores Nacionales (metros cuadrados)	102
Tabla 24 – Venta locales pisos de madera	104
Tabla 25 – Capacidad instalada y capacidad utilizada.....	105
Tabla 26 – Precios de Pisos de productos Nacionales	106
Tabla 27 – Participación porcentual en el costo.....	107

Tabla 28 – Precios de Pisos competidores (Valores en US Dólares por m ²)	107
Tabla 29 – Resultados de las Encuestas realizadas a las Empresas Productoras de Pisos de Madera	109
Tabla 30 – Componentes del Índice de Competitividad de las Empresas Productoras de Pisos de Madera del Distrito Metropolitano de Quito	116
Tabla 31 – Comparación de Competitividad del Ecuador vs competitividad del sector de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito	119
Tabla 32 – Composición de empleados por rama de actividad Junio 2014 a Junio 2015	129
Tabla 33 – Nivel de Producción.....	133
Tabla 34 – Precio de Duela.....	141
Tabla 35 – Oportunidades y su Impacto.....	147
Tabla 36 – Amenazas y su Impacto	149
Tabla 37 – Matriz de Evaluación de Factores Externos “EFE”	154
Tabla 38 – Fortalezas y su Impacto	156
Tabla 39 – Debilidades y su Impacto	158
Tabla 40 – Matriz de Factores Internos.....	162
Tabla 41 – Matriz de Priorización de Factores Críticos Competitivos	163
Tabla 42 – Matriz de Perfil Competitivo.....	164
Tabla 43 – Evaluación de Matriz EFI y EFE	165
Tabla 44 – Matriz FODA cambia según estrategias	173
Tabla 45 – Estrategias por Área de Trabajo.....	180
Tabla 46 – Plan Operativo del Proyecto de Mejorar la Satisfacción Laboral.....	183
Tabla 47 – Plan Operativo del Proyecto del Servicio al Cliente de Calidad	185
Tabla 48 – Plan Operativo del Proyecto de Mejoras en el Proceso de Diseño y Desarrollo del Producto	187
Tabla 49 – Plan Operativo del Proyecto de Mejor Desempeño de la Administración de Recursos Humanos.....	189
Tabla 50 – Plan Operativo del Proyecto de Implementación de un Sistema Integrado de Gestión.....	191

Tabla 51 – Plan Operativo del Proyecto de Desarrollo de un Sistema de Monitoreo y Evaluación	193
Tabla 52 – Marco de Gestión BIGBAMBOO S.A.....	196
Tabla 53 – Plan de Gestión del Modelo de Gestión Empresarial	198
Tabla 54 – Plan de Acción del Modelo de Gestión Empresarial.....	199
Tabla 55 – Descripción de Cargo de la Gerencia General	205
Tabla 56 – Descripción de Cargo de la Gerencia de Operaciones.....	206
Tabla 57 – Descripción de Cargo de la Gerencia de Talento Humano	207
Tabla 58 – Descripción de Cargo de la Gerencia Financiera	208
Tabla 59 – Procesos Claves del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.....	212
Tabla 60 – Objetivos de los procesos clave del proceso de Recursos Humanos	219
Tabla 61 – Objetivos de los procesos clave del proceso de Gestión Financiero	226
Tabla 62 – Objetivos de los procesos clave del proceso de Gestión Administrativo.	231
Tabla 63 – Cronograma de Implementación del Modelo de Gestión Empresarial	236
Tabla 64 – Estrategias de Competitividad para la empresa BIGBAMBOO S.A.	239
Tabla 65 – Plan de Acción de Gestión de Flexibilidad en los procesos	242
Tabla 66 – Plan de Acción de Proyecto de investigación y desarrollo de productos	243
Tabla 67 – Plan de Acción de Programa de comunicación organizacional	244
Tabla 68 – Plan de Acción de Programa de comunicación de estrategias.....	245
Tabla 69 – Plan de Acción de Sistema de Gestión por Competencias	246
Tabla 70 – Plan de Acción de Sistema de Mantenimiento y control de tecnologías de la empresa.....	247

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – REQUERIMIENTOS BÁSICOS EL GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT	256
ANEXO B – Datos de la Competitividad de Ecuador según El Global Competitiveness Report	261
ANEXO C - Matriz de Evaluación de Factores Externos	264
ANEXO D - Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”	264
ANEXO E - Análisis estratégico	265
ANEXO F- Matriz FODA.....	265
ANEXO G - Estrategias dentro de la Matriz FODA	266
ANEXO H – Formato Entrevista a Empresas Productoras de Pisos de Madera	267
ANEXO I – Formato Encuesta a Empresas Productoras de Pisos de Madera ..	268
ANEXO J – Nuevo marco conceptual para la clasificación de la población empleada del Instituto Nacional de Estadística y Censos “INEC”	275
ANEXO K – Matriz de Priorización de Oportunidades.....	276
ANEXO L – Matriz de Priorización de Amenazas.....	278
ANEXO M – Método Empírico de Priorización de Factores Externos	280
ANEXO N – Matriz de Priorización de Factores Externos	281
ANEXO O – Matriz de Priorización de Fortalezas	283
ANEXO P – Matriz de Priorización de Debilidades	285
ANEXO Q – Método Empírico de la Priorización de Factores Internos	287
ANEXO R – Matriz de Priorización de Factores Internos	288
ANEXO S – Priorización Fortalezas - Oportunidades (FO).....	290
ANEXO T – Priorización Fortalezas - Amenazas (FA)	291
ANEXO U – Priorización Debilidades - Oportunidades (DO)	292
ANEXO V – Priorización Debilidades - Amenazas (DA).....	293
ANEXO W – Hoja de Declaración de la Misión	294
ANEXO X – Hoja de Declaración de la Visión.....	295
ANEXO Y – Matriz de Priorización de Estrategias resultantes de la Matriz FODA	296

ANEXO Z – Actividades de subprocesos de los procesos claves del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.	297
ANEXO AA – Procedimientos de los procesos claves del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.	308
ANEXO AB – Actividades de subprocesos de los procesos claves del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.	313
ANEXO AC – Procedimientos de los procesos claves del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.	320
ANEXO AD – Actividades de subprocesos de los procesos claves del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	326
ANEXO AE – Procedimientos de los procesos claves del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.	328
ANEXO AF – Actividades de subprocesos de los procesos claves del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.	330
ANEXO AG – Procedimientos de los procesos claves del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.	333
ANEXO AH – Descripción de Puestos de la Gerencia de Operaciones	336
ANEXO AI – Descripción de Puestos de la Gerencia de Talento Humano	339
ANEXO AJ – Descripción de Puestos de la Gerencia Financiera	343

RESUMEN

Las empresas hoy en día, han centrado sus esfuerzos en mantener una ventaja competitiva, que les permita su continuidad y éxito a lo largo del tiempo y enfrentar el futuro no con improvisación, sino con una adecuada planificación y medición del desempeño, de manera que le permita una gestión eficiente y una administración efectiva mediante la aplicación de un **Modelo de Gestión Empresarial**.

Es por ello que el propósito de la presente investigación es del Desarrollo de un Modelo de Gestión Empresarial de la Empresa Bigbamboo S.A. a través del Análisis Competitivo de las Empresas Productoras de Pisos de Madera en el Distrito Metropolitano de Quito, que está dividido en cuatro capítulos:

El Capítulo I – (Introducción): Consta de la historia de la empresa y las orientaciones básicas sobre la sistemática de la investigación para el tema de tesis planteado.

El Capítulo II – (Marco Teórico y Descripción del Sector): Está constituido por un conjunto estructurado y coherente de conceptos sobre la metodología para el Diseño del Modelo de Gestión Empresarial, a través del Análisis Competitivo de las Empresas, así como también hace una breve descripción del Sector en el que desempeñan las Empresas Productoras de Pisos de Madera.

El Capítulo III – (Diseño del Modelo de Gestión): Este capítulo refleja información sobre el Direccionamiento Estratégico, la Planeación Estratégico de la empresa así como un Análisis Competitivo, que permite conocer y determinar el comportamiento de la Empresa en el Sector, la recopilación de la información resultante de estos dos análisis, nos permite llevar a cabo el Diseño del Modelo y estructurar estrategias que permitan obtener ventajas competitivas del mercado.

Capítulo VI – (Conclusiones y Recomendaciones): Finalmente este capítulo refleja las conclusiones y recomendaciones necesarias para el correcto funcionamiento Modelo de Gestión Empresarial.

Palabras claves: Modelo de Gestión Empresarial, Competitividad.

ABSTRACT

Companies today have concentrated their efforts in maintaining a competitive advantage, allowing them to its continuity and success over time and face the future not with improvisation, but with proper planning and performance measurement, so that it allows an efficient management and effective management through the implementation of a **Business Management Model**.

It is for this reason that the purpose of this research is the development of a model of corporate management of the company Bigbamboo S.A. through the analysis competitive of companies producing floors of wood in the Metropolitan District of Quito, which is divided into four chapters:

Chapter I - (Introduction): Consists of the history of the company and the basic guidelines on the Systematics of the research for the thesis topic raised.

Chapter II - (Theoretical Framework and Description of the Sector): consists of a set of structured and coherent concepts on the methodology for the design of the business management, through the competitive analysis of business model, as well as also makes a brief description of the Sector in which play production companies of wood floors.

Chapter III - (Design of the Model of Management): this chapter reflects information about the strategic direction, the strategic planning of the company as well as a competitive analysis, which allows learn to determine the behavior of the company in the Sector, the collection of the information resulting from these two analyses, allows us to carry out the model design and structuring strategies that enable to obtain competitive market advantages.

Chapter VI - (Conclusions and Recommendations): Finally, this chapter reflects the conclusions and recommendations necessary for the proper functioning of enterprise management model

Keywords: Model of enterprise management, Competitiveness.

1 GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país que “posee una estructura geológica y un relieve que permiten la existencia de muy diversos y ricos ecosistemas” (Océano Grupo Editorial, 1999, pág. 1042), por su situación geográfica, la presencia de la Cordillera de los Andes, la influencia de corrientes marinas, que inciden en la diversidad de climas; es considerado un paraíso forestal, con disponibilidad de tierras y ubicación estratégica en relación a mercados internacionales.

La industria forestal en el Ecuador, comprende la transformación primaria y secundaria de la madera; y la comercialización de los productos que se obtienen de ésta.(Ecuador Forestal, 2007) El Ecuador ha sido reconocido internacionalmente por la excelente calidad de la madera, de las manufacturas y semi-manufacturas; dentro de los principales productos se tiene contrachapados y listonados, madera bruta y balsa; siendo el primer exportador de balsa a nivel mundial, con una cobertura del 98% de la demanda internacional. En Sudamérica, luego de Brasil y Chile, Ecuador es un fuerte competidor con exportaciones de tableros contrachapados.

La industria maderera en el Ecuador juega un papel importante dentro de la economía nacional, ya que la participación de este sector está inmersa en todos los procesos productivos, tanto de bienes como de servicios; así como también contribuye a la creación de fuentes de trabajo; y, generación de riqueza; razones por las cuales se ha convertido en uno de los sectores que más aporta a la economía del país.

La industria de pisos de madera a pesar de ubicarse en un sector secundario de producción, ha ido creciendo paulatinamente, aunque su producción no ha podido ser cuantificada debido a que no existen datos disponibles, se estima que toda la producción es procesada por doce (12) empresas grandes, cien (100) empresas

medianas, quinientas (500) empresas pequeñas y cincuenta mil (50.000) microempresas. (Ecuador Forestal, 2007)

En Ecuador, actualmente se están aplicando en su quehacer enfoques de innovación y diseño con bambú, donde artesanos, diseñadores, arquitectos, universidades, gobiernos locales, asociaciones e industriales han encontrado nuevas formas y aplicaciones que dan cuenta de su calidad y que invierten en hacer del bambú una nueva forma de generar economía, bienestar y proteger el ambiente; dentro de las que se puede citar a las empresas productoras de pisos de bambú. Pese a que Ecuador es un país que cuenta con varias especies de bambú que son nativas y otras introducidas, es imperativo la necesidad de fortalecer las estrategias de manejo sostenible de sus bosques, de modo que se cuente con una materia prima de excelente calidad durante todo el año. Así también, se debe prestar especial atención a problemas que están afectando el desarrollo de las empresas productoras de pisos de bambú, que impiden potenciar la competitividad de las empresas de este sector productivo del país, de modo que se posibilite abordar adecuadamente las exigencias del mercado nacional e internacional.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador por su posición privilegiada es un país rico en recursos naturales, que le proporcionan innumerables ventajas y beneficios a corto, mediano y largo plazo, considerando que son recursos renovables siempre que se los sepa preservar. Pese a los múltiples beneficios naturales con los que cuenta Ecuador, es el país más deforestado entre los países de la cuenca amazónica, el segundo lugar en América Latina y el tercer lugar a nivel mundial. (Alfaro P., 2010)

La industria maderera se compone de la transformación primaria de la madera conformada por: aserraderos, fábricas de contrachapados (Tableristas); fábricas de aglomerados (Tableros de partículas) y MDF; y fábricas de astillas. Mientras

que la industria de la transformación secundaria de la madera, es la que procesa los productos provenientes de la industria primaria que son usados para la industria de la construcción, industria de muebles (Fábricas de muebles modulares y talleres, y pequeñas fábricas de muebles) y en la fabricación de pallets, puertas, pisos, entre otros. (Ecuador Forestal, 2007)

Actualmente, no se cuenta con información cuantificada de la industria secundaria donde está enfocado este estudio, que permita a las empresas productoras de pisos de madera, predecir el comportamiento del mercado, así como establecer estrategias para lograr obtener ventajas competitivas y permanecer en el mercado.

La industria maderera contribuye al empleo en el Ecuador con aproximadamente 200.000 puestos directos de trabajo en labores del bosque, industria, pequeña industria y artesanía, lo que representa el 5.6% de la población económicamente activa. (Banco Central del Ecuador, 2015)

En el país la falta de generación de empleo masivo y permanente, principalmente en el sector rural, hace que no se racionalice el uso de los bosques, pues las personas han hecho de esta, su actividad económica, sin contar en muchos de los casos con herramientas adecuadas, situación que perjudica el medio ambiente y la generación de una materia prima de calidad.

El Ecuador tampoco cuenta con la formación y aplicación de políticas que precautelen los bosques y que regulen convenientemente la producción forestal. Según investigaciones realizadas, la deforestación en el Noroccidente de la Provincia de Pichincha se ha incrementado, trayendo consigo una serie de problemas ambientales y económicos. Una muestra de ello es la creciente escasez de madera en la zona, imposibilitando la producción de muebles y otros bienes extraídos de la madera necesarios para cubrir la demanda de la localidad. (Ecuador Forestal, 2007)

Esta situación ha obligado a las instituciones como el Gobierno de la Provincia de Pichincha, la Central Maderera de Andoas y la Dirección de Apoyo a la Producción a reorientar sus objetivos, disminuyendo la fabricación de bienes procedentes de la madera e iniciar un proceso de búsqueda de reemplazos de la materia prima, con el fin de precautelar la capa vegetal de la zona de intervención y las microcuencas de abasto de agua. (Ecuador Forestal, 2007)

Dentro de las estrategias de la Central Maderera de Andoas, se puede citar el cambio progresivo de la industria para trabajar con los dos productos forestales existentes en la zona, el bambú gigante y la caña guadúa.

El bambú es una de las plantas más altas, por su resistencia y la fortaleza de su fibra se lo conoce como acero vegetal, es una de las plantas de más rápido crecimiento sobre la tierra con una alta consistencia y su cultivo requiere pocos cuidados, es una industria que promueve una producción sostenible. Cubre el 3% de los bosques del mundo y su ritmo de desarrollo y maduración permite cosecharlo de manera selectiva año tras año. Representa una alternativa sostenible al uso de la madera y una importante fuente de ingresos tanto para productores como para procesadores.

Bigbamboo S.A. es una compañía ecuatoriana con corta trayectoria en el mercado, con un equipo de talento humano de treinta y cuatro personas entre administrativos, ventas y operarios; está enfocada en la siembra, desarrollo, manufactura y comercialización de maderas y pisos de bambú, siendo una excelente alternativa frente a los pisos de maderas tropicales. Su principal objetivo es proveer a hogares y negocios, productos de alta calidad. Big Bamboo S.A. es una empresa que se encuentra en etapa de introducción al mercado, el producto que ofrece se basa en pisos de bambú con dos tipos: el tablero de ingeniería y el tablero sólido; trabajados sólo bajo pedido, según las dimensiones y requerimientos del cliente, de acuerdo a la limitada demanda del mercado,

usando tecnología China y con grandes desperdicios de materia prima; sus costos de producción son altos; el precio del producto es costoso en relación a los productos chinos que son importados al mercado nacional.

Actualmente, las empresas productoras de pisos de madera y específicamente las productoras de pisos de bambú, como lo es Big Bamboo S.A., carecen de modelos de gestión empresarial que les permitan mejorar la competitividad a través del establecimiento de ventajas competitivas.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN

¿Cómo se podrá desarrollar un modelo de gestión empresarial para la empresa Bigbamboo S.A. a través del análisis competitivo de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

- ✓ ¿Cómo se realizará el análisis competitivo de las Empresas Productoras de Pisos de Madera en el Distrito Metropolitano de Quito, que le permitirán relacionarla con su entorno y obtener una ventaja competitiva?
- ✓ ¿Cuál será la Planificación Estratégica para la empresa BigBamboo S.A., que le permitirá contar con un proceso de estructurar y esclarecer los caminos que deberá tomar la organización y los objetivos a alcanzar?
- ✓ ¿Qué sistemas de gestión empresarial será utilizado para la empresa BigBamboo S.A que estén enfocados en aspectos operaciones, talento humano, financiero y de gestión, que le permitirán contar con un proceso continuo que le guiarán hacia la consecución de sus objetivos?

- ✓ ¿Cómo la Empresa Bigbamboo S.A. logrará mejorar la competitividad en el mercado y obtendrá ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión empresarial para la empresa Big Bamboo S.A. a través del análisis competitivo de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un Análisis Competitivo de las Empresas Productoras de Pisos de Madera en el Distrito Metropolitano de Quito, que permita relacionarla con su entorno y lograr obtener una ventaja competitiva.
- ✓ Diseñar una Planificación Estratégica para la empresa Big Bamboo S.A. de modo que le permita contar con un proceso de estructurar y esclarecer los caminos que deberá tomar la organización y los objetivos a alcanzar.
- ✓ Diseñar un sistema físico de operaciones, sistema de talento humano, sistema financiero y sistema de gestión, con la finalidad de contar con un proceso continuo que guiará a la empresa hacia la consecución de sus objetivos.
- ✓ Mejorar la competitividad de la Empresa Big Bamboo S.A. con la finalidad de tener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Para abordar el presente trabajo se lo hará de manera práctica, a través del desarrollo de un modelo de gestión empresarial para la empresa Bigbamboo S.A., al ser un proceso continuo, guiará a la empresa hacia la consecución de sus objetivos, controlando que las acciones se interrelacionen con los planes trazados previamente, mediante la secuencia lógica de la planificación, dirección y control, que le permitirán mejorar su competitividad.

Gracias al modelo de gestión empresarial, la empresa Bigbamboo S.A. contará con una herramienta práctica que le permitirá tener un punto de referencia frente a sí misma y frente a la competencia; tener claro el rumbo que tomará la empresa; contar con sistemas de administración para cada una de las áreas de la organización; obtener una visión del conjunto de la organización así como visiones parciales de la misma; y, finalmente podrá contar estrategias que le permitirán ser competitivo en el mercado.

Además, con el diseño del modelo de gestión empresarial para la empresa Bigbamboo S.A., se pretenderá orientar la gestión a la satisfacción del cliente; trabajar por obtener procesos eficaces para la empresa; y, finalmente fomentar la participación de todo el personal de la empresa.

Así también, con el desarrollo de un análisis competitivo la empresa Bigbamboo S.A. propuesto dentro del modelo de gestión empresarial, se podrá contar con un análisis del sector de empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito, que permitirá determinar qué tan atractivo es este sector e identificará los factores estructurales claves del éxito, que permitan relacionar a la empresa con su entorno.

Con el desarrollo de una Planeación Estratégica, la empresa Bigbamboo S.A. contará con un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el

que intervendrán todos los niveles estratégicos de la empresa, desarrollando ventajas competitivas y puestas en marcha de estrategias en función de la misión y objetivos empresariales.

Gracias a la realización del presente trabajo de investigación, la Empresa Bigbamboo S.A. contará con un Modelo de Gestión Empresarial, donde se estructurará el Sistema Físico de Operaciones, el Sistema de Recursos Humanos, el Sistema Financiero y el Sistema de Gestión; mismos que le permitirán ser más competitiva en el mercado.

1.6 LA EMPRESA

1.6.1 HISTORIA

BIGBAMBOO S.A. es una compañía ecuatoriana que en el año 2002 inició un proyecto de desarrollo de cultivo de Bamboo en la variedad “*Asper Dendrocalamus*” al noroeste del país. Junto a INBAR (International Network of Bamboo and Rattan) y junto a un grupo invitado de académico chinos, se dio inicio a un proceso de transferencia de conocimiento y tecnología.



Figura 1 – Logotipo de BIGBAMBOO S.A.
(Empresa BIGBAMBOO S.A., 2015)

Se optó por la producción del bambú, ya que es un extraordinario material debido a la fortaleza de su fibra, por este motivo se lo conoce como acero vegetal. El bambú es una de las plantas de más rápido crecimiento sobre la tierra, es así que algunas especies de bambú, sus postes pueden generar el total de su masa en

tan solo seis meses del inicio del brote del mismo. Un poste de bambú puede ser cortado a los cinco años, sin causar daño a la planta o al ambiente que lo rodea. De entre más de 1800 variedades de bambú, el Asper Dendrocalamus es conocido como Bambú Gigante. Este fue rápidamente introducido al noroeste del Ecuador, donde las plantaciones de Asper mostraron un crecimiento rápido. En estas plantaciones a los siete años de la siembra los postes alcanzaron 25 metros de alto, diámetros de 17 centímetros y un grosor en la base de 3.5 centímetros. Adicionalmente, después de ocho años de la siembra, se conoce que cada hectárea de bambú puede producir con la tecnología adecuada alrededor de 50 toneladas de madera.

La fase agrícola de BIGBAMBOO tomó cerca de 10 años. Mientras los árboles de bambú maduraban, Jorge Eguiguren, Gerente General de la empresa, y sus socios, empezaron a buscar alternativas para comercializar el producto. Estaban conscientes de que todavía no existía un mercado que demandase bambú en su estado natural, por lo que supieron que el proceso de industrialización debía ser el siguiente paso. Cuando iniciaron la fase agrícola el capital fue sus accionistas. Para el proceso de industrialización obtuvieron un crédito de la Corporación Financiera Nacional, (CFN), que solventó especialmente los recursos para adquisición de maquinaria. El resto fue un aporte del Ministerio Coordinador de la Producción. La empresa participó en una ronda concursable de recursos financieros de Innova Ecuador. Ganaron en la primera ronda, porque tenían el producto estudiado a fondo y tuvieron la capacidad de exponer sus bondades y el plan de negocio que querían ejecutar.

BIGBAMBOO es la única empresa en el Ecuador y Sudamérica que posee plantaciones propias de bambú asper y lo industrializa con la tecnología StrandWoven Bambú obteniendo madera sólida de alta densidad (1.100 a 1.200 kg/m³).

La filosofía de la organización es lograr un producto de alta calidad para lo cual han visto necesario iniciar sus esfuerzos en el campo, con el concurso de tecnologías, manejo y trabajadores comprometidos con el concepto Bamboo. La empresa posee una Línea Industrial completamente nueva y conjuntamente con la última tecnología desarrollada, permite el aprovechamiento de una de las mejores variedades de bambú, para transformarlo primeramente en madera sólida de alta densidad y a partir de esta, fabricar pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad.

BIGBAMBOO trabaja por mantener íntegra la fibra del bambú, fabrican bloques sólidos, utilizando tecnología e insumos que cuenten con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.

Es así, como BIGBAMBOO S.A. se ha consolidado como pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas. Además, dentro de sus prácticas de negocio, fomentan la responsabilidad hacia el medio ambiente y las comunidades, y utilizan el bambú de manera sustentable como alternativa a las maderas tropicales. Sus pisos de bambú gigante se pueden apreciar en varios proyectos como las cabañas de las Termas de Papallacta y la casa del Municipio en el sector de Las Cuadras al sur de Quito.

1.6.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

BIGBAMBOO S.A. es una compañía ecuatoriana enfocada en la siembra, producción y comercialización de pisos de bambú y acabados para la construcción, que cuenta con tres sedes principales:

- ✓ Las plantaciones de bambú gigante de la empresa BIGBAMBOO S.A. están ubicadas en el cantón Pedro Vicente a 100 km. al noroeste de Quito la capital del Ecuador, específicamente en el Km. 104 vía Pachijal.

- ✓ La planta industrial de BIGBAMBOO S.A. se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Quito en las calles Guanazán OE1-275 y Manglar Alto.
- ✓ Mientras que, su área de administrativa y de ventas se encuentra ubicada en la Av. González Suárez N31-40 y Gonnessiat, Edificio Ladera Este.

1.6.3 PRODUCTOS QUE OFRECE

BIGBAMBOO S.A. presenta dos tipos de productos claramente diferenciados: Productos Terminados y Productos No Terminados

1.6.3.1 Productos Terminados

Actualmente la empresa BIGBAMBOO S.A. ofrece productos de piso de bambú sólido de alta densidad y decks para exteriores, este es el piso de bambú más duro actualmente en el mercado, ideal para hogares como también zonas comerciales de alto tráfico. Tiene la belleza y durabilidad de las maderas tropicales exóticas sin el impacto para el medio ambiente que implica esa explotación. Dentro de estos productos se encuentran las siguientes variedades:

- ✓ Piso de bambú sólido de alta densidad color carbonizado
- ✓ Piso de bambú sólido de alta densidad color natural
- ✓ Piso de exteriores bambú sólido de alta densidad color natural o carbonizado

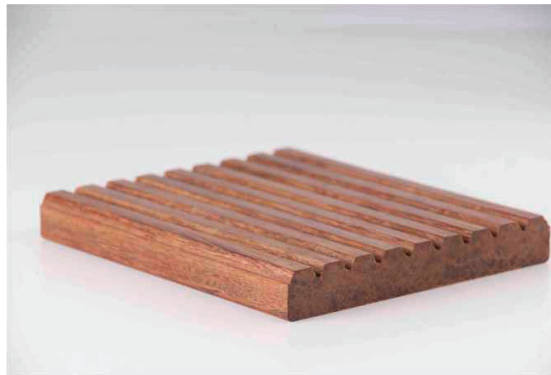
En la Figura 2 se presenta fotografías de cada una de estas variedades:



Piso de bambú sólido de alta densidad
color carbonizado



Piso de bambú sólido de alta densidad color
natural



Piso de exteriores bambú sólido de alta densidad color natural o carbonizado

Figura 2 – Productos Terminados de BIGBAMBOO S.A.
(Empresa BIGBAMBOO S.A., 2015)

1.6.3.2 Productos No terminados

BIGBAMBOO S.A. también ofrece productos no terminados como materias primas para la industria, dentro de estos se presentan:

- ✓ Bloques de bambú extra duro de alta densidad color natural o carbonizado
- ✓ Laminados de bambú de alta densidad color natural o carbonizado

Tabla 1 – Especificación del Bloque Sólido de la empresa BIGBAMBOO S.A.

	
NOMBRE DEL PRODUCTO	BLOQUE DE BAMBOO DE ALTA DENSIDAD
	
MATERIA PRIMA	Extracción de la variedad de Bamboo Gigante (<i>Dendrocalamus Asper</i>) .
PLANTA INDUSTRIAL	El producto se fabrica en la planta de producción de Bigbamboo S.A. ubicada en la zona sur de Quito - Ecuador
	Producto a base de Tecnología SWB (Strand Woven Bamboo), a partir de la fibra de bambú con tratamiento en autoclave, compactada con resina fenólica, prensada y solidificada , obteniendo madera sólida de alta densidad mayor a los 1100 kg/m3.
NOMBRE COMERCIAL	BLOQUE SÓLIDO
MEDIDAS	1870x140x140mm
PESO	41000 gr.
VOLUMEN UNITARIO	0,0366 m3
COMPOSICIÓN	Fibra de Bamboo, 90% Resina Fenólica, 10%
COLORES	* Natural * Carbonizado (Sin uso de tintes).
ACABADO DE LA SUPERFICIE	Lijado - Crudo (sin lacar)
USO	Vigas decorativas para acabados, materia prima para fabricación de muebles de bambú
CARACTERÍSTICAS	Densidad: Mayor a 1100 kg/ m3 Dureza: Método JANKA promedio 1640.

Fuente: (Empresa BIGBAMBOO S.A., 2015)

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

2 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo será ineludible presentar información respecto al sector de pisos de madera en el Ecuador y además se centra la investigación sobre la producción del bambú en el Ecuador, sus variedades, usos y distribución geográfica de sus plantaciones.

En esta sección se detalla información bibliográfica que se considerará para sustentar la investigación. Se soporta principales definiciones de un Modelo de Gestión Empresarial y La Competitividad y el Análisis Competitivo, tomadas de diversas fuentes bibliográficas; así como también se presenta las etapas necesarias para llevar a cabo este estudio.

Además será necesario precisar en conceptos de Planeación Estratégica y definir sus etapas; así como también se presentan definiciones de sistemas de modelo de gestión empresarial; y finalmente, se abordan las definiciones de ventaja competitiva, presentando estrategias para obtenerla.

2.1 SECTOR DE PISOS DE MADERA

2.1.1 LA INDUSTRIA DE LA MADERA EN EL MERCADO

La industria forestal en el Ecuador, está conformada por:

- ✓ La transformación primaria y secundaria de la madera; y
- ✓ La comercialización de los productos que se obtienen de ésta.(Ecuador Forestal, 2007)

En la Figura 3, se presenta un esquema de la transformación de la madera:

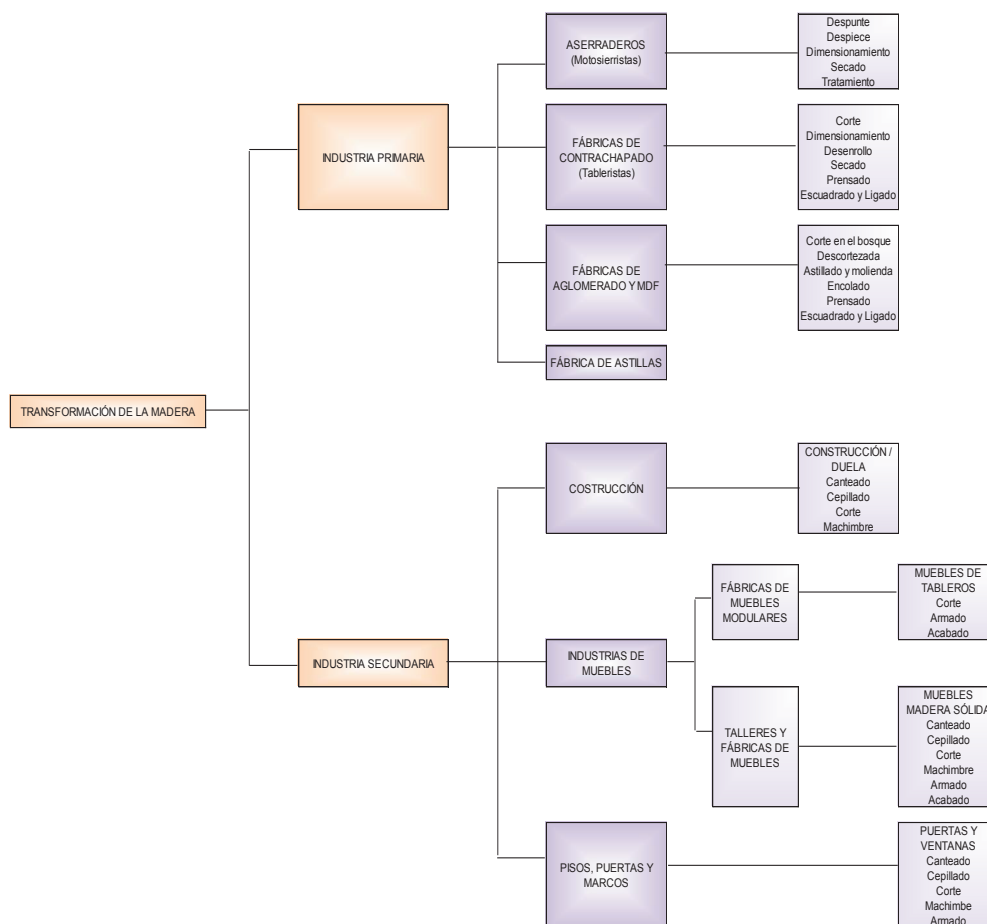


Figura 3 – Industria maderera ecuatoriana y sus procesos
Modificado de (Ecuador Forestal, 2007, pág. 21)

De acuerdo a esta clasificación la empresa BIGBAMBOO S.A. se encuentra en la industria secundaria específicamente en Pisos Puertas y Marcos, misma que está caracterizada porque se dificulta el obtener madera de calidad y uniforme. Además, otros importantes problemas lo constituyen el secado, maquinado y terminado. (Ecuador Forestal, 2007)

La presente investigación se centrará en esta clasificación de la industria maderera en Ecuador, por lo tanto se precisa información de este subsector.

2.1.2 INDUSTRIA DE PISOS DE MADERA

La industria de pisos de madera se encuentra dentro de la industria secundaria del Ecuador dentro de su clasificación: pisos, puertas y marcos.

2.1.2.1 Producción de pisos de madera

Se estima que la producción en la industria secundaria de madera, que incluye la construcción, industria de muebles y pisos, puertas y marcos, es procesada por 12 empresas grandes, 100 empresas medianas, 500 empresas pequeñas 50.000 microempresas. (Ecuador Forestal, 2007)

Puntualizando la producción de pisos de madera, de acuerdo a información plasmada en el Registro Oficial N° 321 del 28 de Agosto de 2014, la producción nacional total de las empresas productoras de pisos de madera y de bambú, ha disminuido sustancialmente, en efecto, la producción nacional, lejos de acompañar el crecimiento natural del mercado, “se redujo en un 20% del 2012 al 2013, siendo este el último estudio realizado de este sector.

2.1.2.2 Empresas de pisos de madera



En el Registro Oficial N° 321 del 28 de Agosto de 2014, mencionado anteriormente, se indica que las empresas Bigbamboo S.A., Acopiomadel Cía. Ltda., Madecab, Artparquet S.A., Indubambu S.A. y Haro Maderas, son empresas productoras de pisos de madera y bambú y conforme el cuadro de representatividad contenido en el Informe Técnico: Inicio de Investigación por Salvaguardia solicitado por la rama de producción nacional productoras de pisos de madera y bambú, estas empresas representan el 60% de la producción nacional de pisos de madera y de bambú. Por tanto se realizó el estudio de cada una de estas empresas que presenta a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 2 – Empresas de Pisos de Madera

Empresa	Ubicación	Descripción	Producto
<p>Maderas Elaboradas Acopiomadel Cía. Ltda.</p> 	<p>En la ciudad de Quito, en la Av. 6 de Diciembre N60-170 entre Juan Molineros y Santa Lucía.</p>	<p>Es una empresa que está encargada de la fabricación, comercialización e instalación de productos en madera para la construcción. Esta empresa cuenta con dos plantas de producción de alta exigencia y en constante crecimiento. Su mayor fortaleza es la permanente innovación tecnológica y la experiencia de su talento humano, lo que les permite satisfacer las necesidades de sus clientes más exigentes. Su crecimiento es constante a nivel nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Pisos de Ingeniería la Multicapa, Pisos sólidos, decks y Complementos. * Puertas principales, interiores y complementos puertas. * Pérgolas y tableros * Molduras
<p>Madecab Maderas para Acabados</p> 	<p>En la ciudad de Quito, en la Av. 6 de Diciembre N60-136, entre Molineros y Sta. Lucía</p>	<p>Su negocio se basa en el tratamiento e industrialización de la madera. MADECAB cuenta con la más alta tecnología de punta, sino con un equipo humano que la hace diferente y exitosa. Cuenta con maquinaria de última generación para la fabricación, tratamiento e instalación de pisos, puertas y modulares con los diseños vanguardistas más modernos y actuales. Trabaja con madera Chanul, macarey, marfil, colorado, sainé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Pisos Interiores como estructurales sólidos, tabloncillo, duelas y media duela, pisos envejecidos, barrederas y molduras. * Pisos Exteriores como Decks.
<p>Artparquet S.A.</p> 	<p>En la ciudad de Quito, en el sector de Cumbayá, en la Av. Chimborazo 705 y Pampipe, La Esquina Oficina 1, La Comarca.</p>	<p>Esta empresa inició sus actividades económicas a partir del año 2006, cuenta con 18 empleados y es considerada una empresa un poco más grande que el promedio de las empresas de entarimados y tabloncillos a medida de madera dura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Entarimados * Tabloncillos a medida de madera dura

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Empresa	Ubicación	Descripción	Producto
<p>Haro Maderas</p> 	<p>En el cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo y posee dos sucursales una vía Calpi y la otra vía Durán-Yaguachi,</p>	<p>Es una mediana empresa privada dentro de las empresas de madera, contrachapado y madera aserrada que fue fundada en el año 1999. Cuenta con 41 empleados, la empresa es mucho más grande que el promedio de las empresas de madera. Esta empresa procedió a la aplicación de nueva maquinaria para el aserradero, simplificando y optimizando tiempo y recursos, incursionó en el mercado local con un nuevo producto ofreciendo todo tipo de acabados, cuenta con una infraestructura de aproximadamente 5000 metros cuadrados, y maquinaria provenientes de Alemania, Brasil, República Checa, Estados Unidos, Chile y China</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Madera para la construcción * Pallets para la Exportación * Pallets para Industria * Cajas de madera para Exportación * Postes de Madera *Alquiler de Pallets para Industria
<p>Indubambu</p> 	<p>En la ciudad de Quito, en la Av. 6 de Diciembre N60-170 entre Juan Molineros y Santa Lucía.</p>	<p>Es la empresa creada como competencia directa de BIGBAMBOO S.A. ya que pertenece a Maderas Elaboradas Acopiomadel Cía. Ltda., pero se presenta como empresa que proporciona como producto principal pisos de ingeniería multicapa de bambú. Por su disposición de capas alternadas, su dilatación es considerablemente menor, a comparación de pisos de madera sólida. El proceso de lacado en planta bajo condiciones controladas permite un acabado de óptima calidad y reduce radicalmente el tiempo de instalación y entrega al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Pisos de ingeniería multicapa de bambú.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

2.1.2.3 Productos de pisos de madera

Para determinar la clasificación de los pisos de madera que actualmente se ofertan en el mercado, se hizo la investigación a través de llamadas telefónicas a empresas existentes en el mercado, donde se solicitó la variedad de productos que ofrecen, así como también se lo hizo a través del sitio web de dichas empresas; obteniendo la siguiente información: A continuación se detalla las características de cada uno de estos productos.

Tabla 3 – Productos de Pisos de Madera

Pisos	Tipos de Pisos	Características
	Pisos de Parquet	Los pisos de parquet han denotado por décadas distinción y elegancia. Variedad de pisos de parquet como: Chanul, Mascarey, teca, bálsamo, marfil, colorado, eucalipto.
	Pisos de Tabloncillo	Diseñados para todo tipo de hogares. Con el paso de los años el piso de tabloncillo puede ser Pulido y lacado recuperando su estado original. Tiene variedades en Chanul, Teka Brasileira, Marfil, Mascarey, Teka Nacional, entre otras.
	Pisos de Duela	Son piezas de madera tropical sólida selectas. Su secado es bajo condiciones controladas para lograr que permanezca estable una vez instalado. Las especies de madera disponibles son: chanul, Mascarey marfil, colorado, eucalipto.
	Pisos de Ingeniería	Se define como un piso laminado de 3 capas de madera sólida, donde la capa superior está hecha de madera fina, la capa intermedia e inferior está hecha de madera tropical o pino, machimbrado y con bisel a los 4 lados. Brinda un piso de excelencia con maderas pre-lacadas en materiales de alta calidad, durabilidad, facilidad y rapidez de instalación.
	Pisos Flotantes	Existen variedades de este tipo de pisos, de acuerdo a su textura y colores que brindan un ambiente único y especial. Se instalan bajo superficies como: baldosas, porcelanato, vinílicos o cualquier superficie plana y firme. Gran diversidad de diseños y una alta relación en calidad-precio.
	Decks	Son piezas de madera tropical sólida selecta para exteriores, moldurada con biseles en la cara superior, armadas sobre bases de la misma madera con tornillos autorroscantes no visibles. Las especies de madera disponibles son teca y bálsamo.
	Pisos de bambú	Los pisos de bambú son considerados una alternativa innovadora y moderna en pisos, por su carácter ecológico, elegancia, dureza, resistencia y excelente acabado. Son productos de alta densidad y considerado el más duro actualmente en el mercado, tiene gran belleza y durabilidad de las maderas tropicales.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

2.1.2.4 Precios de pisos de madera

Considerando la variedad de pisos de madera en el Ecuador, se presenta una tabla que resume los precios referenciales que se podrían encontrar actualmente en el mercado de este tipo de productos, mismos que fueron investigados a través de llamadas telefónicas a empresas existentes en el mercado, donde se solicitó la precios de la variedad de productos que ofrecen, así como también se lo hizo a través del sitio web de dichas empresas; obteniendo la siguiente información:

Tabla 4 – Precios de pisos de madera en Ecuador

N°	Variedad de producto	Precio x metro cuadrado
1	Pisos de Parquet	Desde USD. 45.00
2	Pisos de Tabloncillo	Desde USD. 53.00
3	Pisos de Duela	Desde USD. 50.00
4	Pisos de Ingeniería	Desde USD 60.00
5	Pisos Flotantes	Desde USD 17.80
	Pisos Flotantes Chinos	Desde USD 13.50
6	Decks	Desde USD 50.00
7	Pisos de Bambú	Desde USD 65.00

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

2.1.3 INDUSTRIA DE PISOS DE BAMBÚ

2.1.3.1 La Planta Bambú

Bambú se denomina a todas las plantas arboriformes, con troncos leñosos y forma de caña, provienen de la familia de las gramíneas o hierbas, de ahí nacen las diferentes subfamilias de bambúes. (Alfaro P., 2010) El bambú es una especie que posee fuertes características físico-mecánicas de resistencia, flexibilidad, rápido crecimiento y adaptabilidad, que posee múltiples beneficios sociales, económicos y ambientales. (Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe / La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI / MAGAP, 2008) El bambú es un

recurso natural renovable que ofrece un sinnúmero de beneficios ambientales, con potencial de desarrollo económico, debido a la serie de aplicaciones que se da al recurso en los sectores de la construcción, agrícola, inmobiliario, artesanal e industrial, tanto en mercados nacionales como internacionales. (Alfaro P., 2010)

2.1.3.2 Variedades de Bambú

Los bambúes son gramíneos con períodos muy largos de floración (20 a 150 años); debido a esta característica es difícil identificarlos, ya que la flor es imprescindible para ello y hace que las semillas sean muy escasas, por lo que se las suele reproducir por división de matas. (CORPEI, 2003) Según varios autores, existe gran variedad de bambú, pese a que tiene un gran parecido se ha podido identificar alrededor de 1200 variedades en el mundo, que varían de acuerdo a la zona de cultivo. En la siguiente tabla se puede identificar variedades de bambú considerando su ubicación:

Tabla 5 – Variedades de Bambú a nivel mundial

<i>Tipo</i>	<i>Ubicación</i>
Phyllostachis aurea Bambusatuldoides Tacuarita - Tacuara - Gasanchiku Bambú - Take	China
PhyllostachisnigraArundinariaamabilis Caña negra - Kurochiku	Japón
PhyllostachisBambusoidesArundinaria Japónica	Japón y La India
PhyllostachisheterocyclapubescensChusqueaculeouMosoCo lihue	China Sur, Argentina y Chile
BambusaVulgarisGuaduaAngustifoliaVulgarisGuadua Angustifolia Bambú Gigante Tacuaruzú o Tacuara guazú	Japón y América Tropical

Fuente: (Proyecto CORPEI - CBI, 2001)

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Ecuador posee varias especies de Bambú, tanto originarias como introducidas. La variedad más cultivada es la Guadua Angustifolia, conocida como Caña Brava o Caña Nativa, este tipo de caña se adapta muy bien a los distintos factores

climáticos que tiene el país, con la particularidad de que a su alrededor crecen muchas espinas, lo que dificulta entrar a los cañaverales, por tanto el mantenimiento de los sembríos debe ser constante. Esta es una especie promisoría por su diversidad en usos y aplicaciones, pues genera grandes expectativas sobre sus usos en la construcción, industria y artesanía. (Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe/-La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI / MAGAP, 2008) Existiendo una evidente necesidad de identificar sectores de producción tanto en manchas naturales como en plantaciones establecidas. Además de la Caña Guadúa en el Ecuador, también existen otras especies que han comenzado a tener un incremento importante en la comercialización y producción. Considerando el estudio realizado por la Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe, La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, entre las especies existentes en Ecuador son:

- ✓ **Dendrocalamusasper:** Conocidos como bambú gigante, son originarios de la India. Esta especie puede ser usada como: brotes comestibles, barreras rompe vientos, pasta de celulosa, construcciones y muebles; y producción de cuentas hidrográficas y gran fijador de CO₂.
- ✓ **Bambusatulda:** Conocidos como tulda, son originarios del continente asiático, tienen usos: ornamentales y jardinería, artesanías, decoración final de muebles realizados con otras especies de bambú y protección de cuencas hidrográficas y gran fijador de CO₂.
- ✓ **Phyllostachysáurea:** También conocidos como Bambú dorado o bambú japonés, se desarrolla en clima fríos y calientes; el color del culmo es verde oscuro en la parte superior y gris en la parte inferior, su uso es ornamental y jardinería; fijador de cauces y corrientes de agua, elaboración de muebles y artesanías, cerca viva en linderos, gran fijador de CO₂.

- ✓ La Guadua colombiana y el Bambú de interior (*Bambusavulgaris*) compuesto por Pervari-Palanca y Bambúes andinos (Chusqueas)

2.1.3.3 Usos del Bambú

Al bambú se le puede dar diferentes usos tales como: en menos de 30 días, es bueno como alimento; de 6 – 9 meses, es sugerido para hacer canastos; de 2– 3 años, es recomendable para paredes de bambú o láminas; y de 3 – 6 años, es ideal para la construcción

2.1.3.4 Distribución Geográfica de plantaciones de Bambú

Los bambúes están presentes en todas las regiones de Ecuador, tomando en consideración las especies de mayor importancia son: Guadua angustifolia, Dendrocalamusasper, Bambusatulda y Phyllostachys aurea; mismas que están presentes todas las provincias de las regiones de la Costa, Oriente y en el sub-trópico de las provincias de la Sierra.

2.1.3.5 Producción del Bambú

A pesar de ser el Bambú una especie de alta adaptabilidad para su producción, existen factores tales como la humedad, los tipos de suelos y altura que definen el rango de producción del Bambú a nivel del País. (Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe /La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI / MAGAP, 2008) Respecto a la humedad: Las zonas de mejor producción y desarrollo son las húmedas con precipitaciones mayores a 1200 mm anuales; respecto a tipo de suelos: Se aconseja cultivar en suelos areno-limosos, franco-arenosos, franco-limosos, francos.

Las provincias en las que se encuentran este tipo de condiciones son: Esmeraldas, Los Ríos, y parte del Guayas, sub-trópico de Pichincha, Carchi, Bolívar, Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo y toda la región oriental. Tomando en cuenta el estudio realizado por el INBAR, CORPEI y MAGAP, respecto al Bambú en el Ecuador, se registran 328 grandes, medianos y pequeños productores a nivel nacional. A continuación se detalla el número de productores registrados según la provincia a la que pertenecen:

Tabla 6 – Número de Productores por región

Región	Nº Productores	Porcentaje
Costa	224	68.29
Sierra	76	23.18
Oriente	28	8.53
Total	328	100

Fuente: (Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe/-La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI / MAGAP, 2008)
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Así también, se detalla la producción que reflejan estos productores en el Ecuador, misma que es descrita enseguida:

Tabla 7 – Producción de Bambú en Ecuador

Región	Nº Has	Porcentaje
Costa	5186,3	70,15
Sierra	1167,13	15,79
Oriente	1038,68	14,06
Total País	7392,11	100

Fuente: (Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe/-La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI / MAGAP, 2008)
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

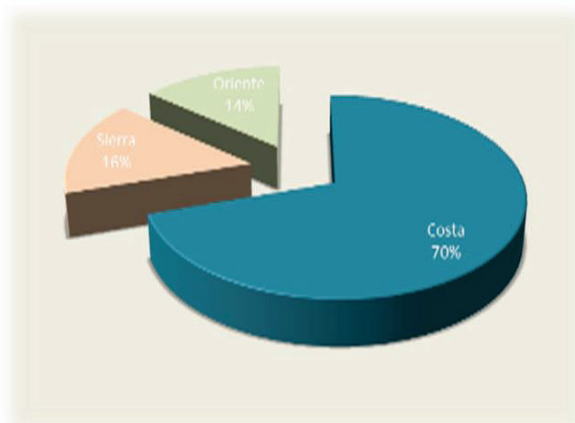


Figura 4 – Producción de Bambú en Ecuador

(Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe/-La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI / MAGAP, 2008)

2.1.3.6 Especies de Bambú que se producen en Ecuador

Basándose en las especies de bambúes existentes en el país, en la Tabla 4, se puede evidenciar que la especie que mayor se produce en el país es la Caña Brava (Caña nativa), Guadúa colombiana y Dendrocalamus Asper (Gigante). En menor cantidad están la Tulda, Bambusa Vulgaris, Bambúes andinos, Bambusavulgaris (verde).

Tabla 8 – Especies de Bambú en Ecuador

Especies	Nº Has / País
Caña Brava	3621,66
Guadúa Colombiana	1596,6
Dendrocalamusasper (gigante)	1120,6
Tulda	112,8
Caña Mansa	85
BambusaVulgaris	38
Bambues And	45
BambusaVulgaris (verde)	2

Fuente: (Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe/-La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI / MAGAP, 2008))

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

A continuación se presenta la Figura 7, donde se resume lo expuesto:

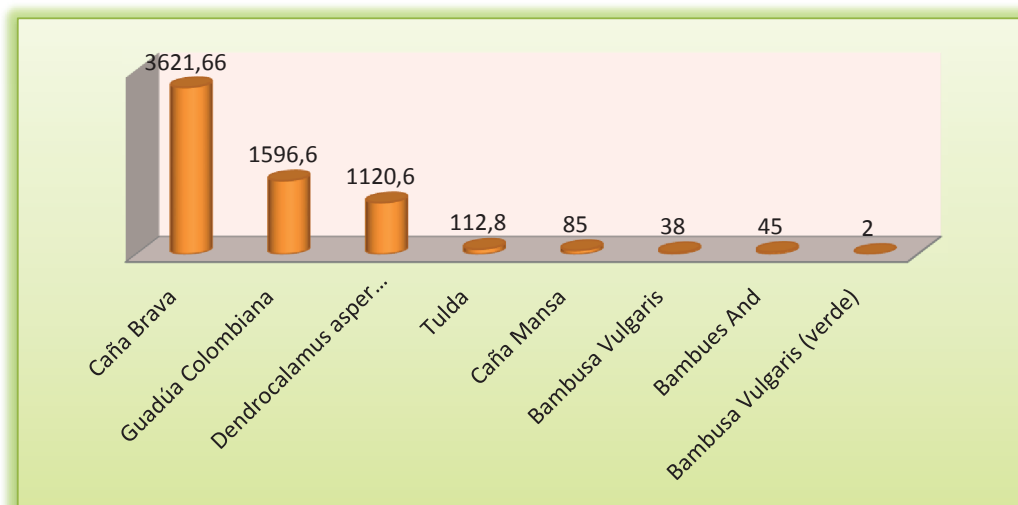


Figura 5 – Especies de Bambú en Ecuador

Modificado de (Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR, oficina Regional para América Latina y el Caribe/-La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI / MAGAP, 2008)

2.2 MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2.2.1 DEFINICIÓN

La Gestión según Pedro Rubio Domínguez en su libro la Introducción a la Gestión Empresarial determina que la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados (Rubio Dominguez, pág.7) es decir que a la gestión Empresarial se la puede determinar, como un conjunto de acciones que se llevan a cabo dentro de un marco de reglas y procedimientos para alcanzar los objetivos concretos, mediante la importante interacción del ser humano como en un elemento clave para el desarrollo organizacional.

Pero ante un contexto organizacional tan competitivo y con los actuales cambios organizacionales que se da en el medio, es necesaria una investigación más

exhaustiva de la organización, que permita asegurar su futuro y generar un beneficio óptimo con la mejor utilización de sus recursos. Para ello se requiere tener una “visión sistemática de la empresa, en la que se analizan los distintos subsistemas que la componen, así como las decisiones que los directivos deben tomar para tener éxito en sus grandes desafíos de gestión, para hacer de la empresa una organización sustentable en el tiempo.”(Laborda Castillo & De Zuani, 2004, pág. 23)

Por ello “La gestión de la empresa implica una actividad que consiste en guiar a la empresa hacia sus objetivos, posibilitando la contribución a los mismos de sus integrantes, controlando que las acciones se correspondan con los planes trazados previamente.” (Laborda Castillo & De Zuani, 2004, pág. 181)

2.2.2 ETAPAS DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Según Laborde en su libro Fundamentos de Gestión Empresarial manifiesta que la gran labor de la gestión puede ser, por lo tanto, concebida como un proceso continuo o conjunto de tareas interrelacionadas cíclicamente en una secuencia lógica, integrada por: la planificación, la dirección y el control.

Por otra parte Pedro Rubio Domínguez en su libro Introducción a la Gestión Empresarial, determina que existen seis funciones fundamentales de toda gerencia como son: planificación, organización, personal, dirección, control, representatividad.

Etapas que un modelo de gestión empresarial involucran una labor compleja de gestión, que los directivos deberán afrontar diariamente para tomar decisiones bajo presiones internas y externas, asumiendo una gran responsabilidad ya que tiene en sus manos el éxito o fracaso de la empresa. Después de haber considerado los criterios bibliográficos, para el desarrollo de la presente investigación se tomará como base primordial para una gestión eficiente, lo que

manifiesta Laborde en su libro Fundamentos de Gestión Empresarial, basado en las etapas de planificación, la dirección y el control. Considerándole a la Planificación como una etapa inicial en el proceso administrativo del cual se esbozan planes y programas que permitan lograr los objetivos seleccionados, mediante una correcta dirección que proporcionen técnicas para influir, inducir y motivar continuamente a los empleados, todo asociado a un adecuado control que facilite garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

2.2.2.1 La Planificación

Es la etapa en la que se debe decidir con antelación qué se desea conseguir y cómo va a lograrse, a través de la formulación de previsiones, objetivos y determinación de estrategias para alcanzar estos objetivos. (Laborda Castillo & De Zuani, 2004) La planificación consiste en tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos. (Rubio Dominguez)

2.2.2.2 La Dirección

Comprende el conjunto de pautas de actuación, el proceso de influencia para gestionar acciones formales y no formales de trabajo condicionadas a nivel organizacional, social e individual, para lograr los objetivos propuestos. (Laborda Castillo & De Zuani, 2004) La dirección deberá tener un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa (Rubio Dominguez)

2.2.2.3 El Control

Es la etapa de regulación que permite corregir las desviaciones detectadas respecto a los objetivos, tomando como referencia la planificación. (Laborda

Castillo & De Zuani, 2004) El control es cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados (Rubio Dominguez)

2.2.3 ESQUEMA DE UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Se propone el desarrollo de los siguientes puntos para el desarrollo de un modelo de gestión empresarial para la empresa BIGBAMBOO S.A.:

- ✓ Análisis Competitivo
- ✓ Planeación Estratégica
- ✓ Desarrollo de los Sistemas de Gestión Empresarial
- ✓ Ventajas competitivas.

2.3 LA COMPETITIVIDAD Y EL ANÁLISIS COMPETITIVO

2.3.1 LA COMPETITIVIDAD

El término competitividad ha estado desde sus orígenes ligado a la apertura comercial. Sus primeras menciones datan de los economistas clásicos como Adam Smith y David Ricardo, quienes vinculan los factores de producción con el aprovechamiento de las ventajas comparativas.

En esta parte es importante definir conceptos claros de ventaja comparativa y ventaja competitiva. Un país tiene ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros, es decir cuando los costos de sus insumos, mano de obra y capital son bajos. Un país tiene ventaja competitiva cuando tiene la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad posible. (Monroy C., 2014)

La competitividad desde entonces se ha visto como la capacidad de una determinada nación de insertarse exitosamente en el mercado internacional con el aprovechamiento de sus factores. (CEPAL, 2014). Sin embargo, revisando diferentes fuentes bibliográficas, no se encuentra una definición única de competitividad, sin embargo cada autor la analiza y define desde diferentes perspectivas.

Porter en su libro de Ventaja Competitiva de las Naciones, manifiesta que:

“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual tiene sus basamentos en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios, Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional.”

Así también, se debe considerar que la competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: la competitividad de la nación, donde se pueden evaluar la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; la infraestructura regional; y la competitividad de las empresas, donde se analizan los aspectos propios de empresas.

Finalmente, el World Economic Forum, define a la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede ser alcanzada por la economía. El nivel de productividad también determina las tasas de rendimiento obtenidas por las inversiones en una economía, que a su vez son los motores fundamentales de sus tasas de crecimiento. En otras palabras, una economía más competitiva es que es probable que crezca más rápido con el tiempo”. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

2.3.2 EL ANÁLISIS COMPETITIVO

El Análisis Competitivo es el proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, consta de dos partes fundamentales: realizar el análisis de la competencia y el realizar el análisis de ventajas competitivas. (Muñiz, 2010). Para realizar este análisis es importante tener en cuenta las conceptualizaciones descritas a continuación:

2.3.2.1 Análisis de las Fuerzas Competitivas

El Análisis del Entorno Competitivo o también conocido como Análisis del Sector Industrial, se lo realizará a través del Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector Industrial considerando el Método de Porter, mismo que es usado por muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. "La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra." (Fred R, 1997, pág. 144). Este método está compuesto por cinco fuerzas:

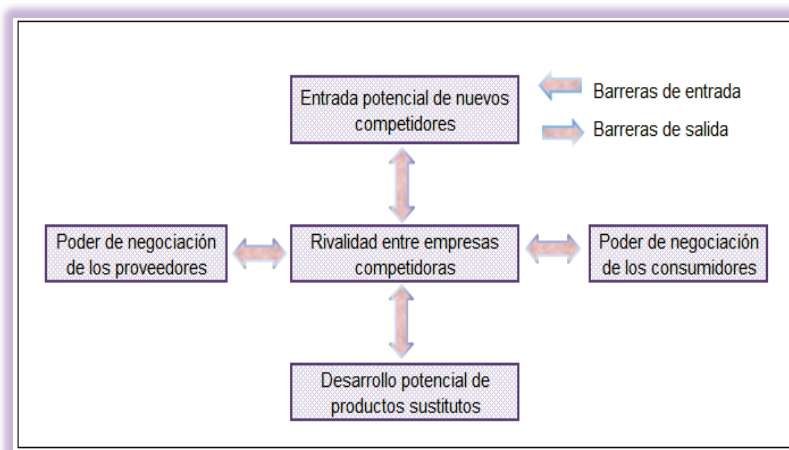


Figura 6 – Modelo de las 5 Fuerzas de Porter
Modificado de (Fred R.)

A continuación se detalla cada una de estas fuerzas:

2.3.2.1.1 Análisis de la Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores

El análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores, conocida también como barreras de entrada, “siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre empresas”. (Fred R, 1997, pág. 142) Es decir si las barreras de ingreso son bajas y los nuevos competidores esperan pocas represalias de parte de las empresas existentes, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. En esta parte de la investigación se analizará barreras de entrada tales como las que manifiesta Michael Porter: (Porter, 2008)

En esta sección se puede analizar aspectos como: economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costo para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual en los canales de distribución, políticas gubernamentales, entre otros.

2.3.2.1.2 Análisis de la Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre las empresas que compiten es considerada la fuerza más poderosa de las cinco fuerzas, según Porter “las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales”. (Fred R, 1997, pág. 142) El objetivo del análisis de la competitividad es estudiar el grado de interés que puede tener el sector, mediante el análisis de los factores que la determinan. Se considerará más interesante un sector donde haya menos competidores, es decir que sea consolidado, que otro donde existan muchos, es decir, sea más fragmentado, o un sector donde el producto tenga una alta importancia para los clientes, que otro en el que sea marginal.

Por tanto la rivalidad es más intensa cuando (Porter, 2008): los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas, los competidores existentes están altamente comprometidos con el negocio y aspiran ser líderes, las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente.

2.3.2.1.3 Análisis del Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es un factor que afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. (Fred R, 1997)

Los factores de análisis de los proveedores serán (Porter, 2008): número de proveedores, los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, costo de cambiar de proveedor, los proveedores ofrecen productos que son diferenciados, no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor, dificultad de que el proveedor realice nuestra actividad

2.3.2.1.4 Análisis del Poder de Negociación de los Compradores

“Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias”. (Fred R, 1997, pág. 142)

Los factores de análisis de los clientes o consumidores serán: número de clientes, dificultad de que el cliente realice nuestra actividad, rentabilidad del cliente,

percepción del cliente de respecto al servicio que se le brinda, número de competidores.

Según Porter, los compradores son poderosos cuando: existen pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación al tamaño del proveedor, los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí, los compradores deben asumir pocos costos para cambiar de proveedor, los compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Así mismo, los compradores serán sensibles al precio si: el producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones, el grupo de compradores obtienen utilidades bajas, le hace falta efectivo, o está presionando por recortar sus costos de adquisición, la calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector, el producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

2.3.2.1.5 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

“Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto baja”. (Fred R, 1997, pág. 142) Se realizará el análisis de factores como: dificultad de encontrar productos sustitutos, relación costo/calidad del sustituto, costo de cambiar de producto.

En este análisis se deberá estudiar el mercado en conjunto y la estructura de la cadena de distribución. Para poder realizar un análisis del entorno competitivo de la empresa Bigbamboo S.A., se procederá a la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo, misma que identifica a los principales competidores de la empresa,

así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (Fred R, 1997)

Tabla 9 – Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	BIGBAMBOO S.A.			COMPETIDOR 1			COMPETIDOR 2		
	PESO	CALIFICACION	PESOPONDERADO	PESO	CALIFICACION	PESOPONDERADO	PESO	CALIFICACION	PESOPONDERADO
FCE 1									
FCE 2									
FCE 3									
FCE M									
	1,00			1,00			1,00		

Fuente: (Fred R., pág. 146)

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

2.3.2.2 Análisis de la Demanda

Consiste en "determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda." (Baca Urbina, 2006)

El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia a distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la esperada. (Sapag & Sapag, 2003)

2.3.2.3 Análisis de la Oferta

El objetivo del análisis de la Oferta es "determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio."(Baca Urbina, 2006)

La oferta al igual que la demanda, es una función de una serie de factores como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, entre otros.

2.3.2.4 Análisis de los precios

Para determinar el precio es necesario considerar: el costo de producción, administración y ventas más una ganancia, la demanda potencial del producto y las condiciones económicas del país, la reacción de la competencia, el comportamiento del revendedor, la estrategia de mercado y finalmente, el control de precios que todo gobierno pueda imponer sobre los productos de la canasta básica. (Baca Urbina, 2006)

2.3.2.5 Comercialización del producto

"La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar."(Baca Urbina, 2006, pág. 51)

2.3.2.6 Modelo de Competitividad

El modelo para medición de competitividad a nivel de países es el siguiente:

2.3.2.6.1 Global Competitiveness Report

Global Competitiveness Report, es publicado anualmente desde el año 1979, por el Foro Económico Mundial WEF, que es una fundación mundial sin ánimo de lucro con sede principal en Ginebra – Suiza. El índice contenido en el Global Competitiveness Report mide la habilidad o aptitud comparativa de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, teniendo en cuenta que dicha habilidad depende de que tan productivamente un país utiliza sus recursos, así, para efectuar las mediciones se tiene en cuenta un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

Según este ámbito, el WEF define a la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, cuyo concepto implica componentes estáticos y dinámicos. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

La metodología que emplea el Global Competitiveness Report está basada en dos enfoques diferentes pero que se complementan, de la siguiente manera:

- 1. El Índice de Competitividad para el Crecimiento (Growth Competitiveness Index o GCI):** Que mide la capacidad de una economía nacional para lograr un crecimiento económico sustentable en el mediano plazo. Este índice se basa en tres amplias categorías de variables: ambiente macroeconómico, institucionales públicas, y tecnología; mismos que tienen sus subíndices.
- 2. El Índice de Competitividad para los Negocios (Business Competitiveness Index o BCI):** Se encarga de evaluar la eficacia con la que una economía utiliza su acervo de recurso. Está basado en dos grupos de variables: operacionales y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios; que se subdividen en numerosos indicadores.

El Global Competitiveness Report está compuesto por más de 113 variables agrupadas en 12 pilares, que a su vez se encuentran concatenados en tres etapas progresivas que pretenden sintetizar el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país, bajo este esquema, los países más desarrollados en las etapas y por tanto más competitivos, son aquellos que se encuentran en la tercera etapa del indicador, mientras lo más retrasados y por tanto menos competitivos se encuentran en la primera etapa, en la segunda etapa y en las transiciones de una a otra también se encuentran muchos países. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

A continuación se detalla un extracto de cada uno de los pilares contemplados dentro del Global Competitiveness Report:

- **Primer Pilar: Instituciones:** El entorno institucional provee un marco legal y administrativo en el que los individuos, empresas y gobierno interactúan para generar ingresos y riqueza en la economía, determinando así la calidad de las instituciones públicas y generando una fuerte influencia en la competitividad y crecimiento de una nación. Además influye en las decisiones de inversión y la organización de la producción, además juegan un papel clave en las formas en que las sociedades distribuyen los beneficios y sumen los costos de las políticas y estrategias de desarrollo. Por tanto el entorno jurídico y legal permitirá atraer a inversionistas y lograr confianza en los consumidores, generando así productividad y mejoras en la economía, de lo contrario la obstaculizará. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)
- **Segundo Pilar: Infraestructura:** La infraestructura es un aspecto fundamental que permite garantizar el funcionamiento eficaz de la economía. Dentro de estos aspectos se considera la eficacia de medios de transporte, incluyendo carreteras de calidad, ferrocarriles, puertos y transporte aéreo, que permitan conseguir bienes y servicios al mercado de una manera segura y oportuna y facilite el movimiento de los trabajadores

a los diversos puestos de trabajo. En este apartado, también se analizan los suministros de electricidad que estén libres disponibles para empresas, industrias, fábricas y les permita trabajar sin que sea este un limitante. Así también, se analizará que se cuente con una red de telecomunicaciones sólida y extensa que permita un rápido y libre flujo de información, para así aumentar la eficacia económica total para ayudar a garantizar que las empresas puedan comunicarse y las decisiones son hechas por actores económicos teniendo en cuenta toda la información relevante disponible. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

- **Tercer Pilar: Entorno Macroeconómico:** La competitividad global de un país y de las empresas dependen de la estabilidad del entorno macroeconómico en el que están inmersas. Pese a que la estabilidad macroeconómica no aumenta la productividad de una nación, contribuye a una economía, pues factores como el déficit fiscal limitan la capacidad de un gobierno futuro para reaccionar ante ciclos económicos; así también, las empresas no pueden funcionar eficientemente cuando se ven amenazadas por altas tasas de inflación. Por tanto, “la economía no puede crecer de manera sostenible a menos que el entorno macro es estable.” (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015, pág. 35)
- **Cuarto Pilar: Salud y educación primaria:** La salud es indispensable cuando se habla de competitividad y productividad de un país, ya que si un país cuenta con adecuados servicios de salud accesibles para su población, ésta estará en condiciones saludables que influirán en estos indicadores, ya que si un trabajador está enfermo no podrá funcionar a su potencial y será menos productivo, causa ausentismo o funciones a niveles más bajos de eficiencia. Además, se considera a la educación básica como un pilar que contribuye a aumentar la eficiencia de cada trabajador, ya que se ha comprobado que trabajadores con poca educación formal pueden desarrollar tareas manuales simples y les resulta más difícil la adaptación a avances en procesos de producción y técnicos. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

- **Quinto Pilar: Educación superior y formación profesional:** Sin duda la educación superior y formación profesional de la población en una nación, es decisiva para economías que deseen mover la cadena de valor más allá del a producción de procesos y productos. Estos factores contribuyen en la capacidad de la fuerza laboral de realizar tareas complejas y adaptarse a cambios del entorno y necesidades cambiantes del sistema de producción. En este pilar se mide las tasas de matrícula secundaria y terciaria, así como la calidad de educación según lo evaluado por líderes empresariales. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)
- **Sexto Pilar: Mercado de bienes:** “Países con mercados de bienes eficientes están bien posicionados para producir la combinación correcta de productos y servicios, dadas sus particulares condiciones de oferta y demanda, así como para garantizar que estos productos pueden comercializarse más eficazmente en la economía.” (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015, pág. 36) La competencia e un mercado de bienes adecuado contribuyen a generar mayor productividad, eficiencia del mercado y asegura que las empresas sean más eficientes a la hora de la producción de bienes demandados por el mercado y así podrán prosperar. La eficiencia del mercado también depende de las condiciones de la demanda como sofisticación del comprador y orientación al cliente. Por razones culturales o históricas, los clientes pueden ser más exigentes en algunos países que en otros. Esto puede crear una ventaja competitiva importante, ya que obliga a las empresas a ser más innovadoras y orientadas, imponiendo así la disciplina necesaria para obtener la eficiencia en el mercado.
- **Séptimo Pilar: Eficiencia del mercado laboral:** La eficiencia y la flexibilidad del mercado laboral son criterios que permiten asegurar que los trabajadores sean eficaces tanto en el uso de recursos disponibles como en sus esfuerzos dentro de sus puestos de trabajo. Los mercados laborales, por lo tanto deben tener la flexibilidad para cambiar a sus trabajadores de puesto, sin que esto le ocasione costos altos, y que

permita las fluctuaciones de sueldos sin ningún problema social. Así también, se debe garantizar incentivos para los trabajadores y promover la meritocracia en el trabajo, proporcionando equidad en el entorno empresarial entre mujeres y hombres. Por tanto, estos factores tienen un efecto positivo en el rendimiento del trabajador y atraen talento humano eficiente. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

- **Octavo Pilar: Los mercados financieros:** Un sector financiero eficiente asigna los recursos de una nación, a los proyectos empresariales o de inversión con los mayores índices esperados de regreso en lugar de conexiones políticas. La inversión de las empresas es fundamental para la productividad. Por lo tanto, las economías requieren de sofisticados mercados financieros que pueden hacer del capital disponible para inversiones del sector privado de fuentes tales como préstamos de un sector bancario sólido, bolsas de valores bien regulado, capital riesgo y otros productos financieros. Para cumplir con esas funciones, el sector bancario debe ser confiable y transparente, y los mercados financieros necesitan una apropiada regulación para proteger a los inversores y otros actores en la economía en general. . (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)
- **Noveno Pilar: Tecnología:** La preparación tecnológica mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias, especialmente su capacidad para aprovechar al máximo las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la producción y en las actividades cotidianas de sus procesos para incrementar la eficiencia y permitir la innovación, que mejoren la competitividad. Es importante que las empresas que operan en el país deban tener acceso a productos avanzados y tener la capacidad de incorporarlos y utilizarlos dentro de sus organizaciones. . (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)
- **Décimo Pilar: Tamaño de los mercados:** El tamaño del mercado afecta la productividad ya que los grandes mercados permiten a las empresas

aprovechar las economías de escala. Actualmente, considerando la globalización, los mercados internacionales se han convertido en un sustituto de los mercados nacionales, especialmente para países pequeños. Así las exportaciones pueden ser consideradas como sustituto de la demanda interna para determinar el tamaño del mercado para las empresas de un país. . (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

- **Décimo Primer Pilar: Sofisticación del negocio:** Involucra la calidad de redes de negocios de un país y la calidad de las operaciones y estrategias de las empresas individuales. Estos factores son especialmente importantes para los países que se encuentran en una etapa avanzada de desarrollo cuando, en gran parte, se han agotado las fuentes básicas de mejoras de la productividad. La calidad de redes de negocios e industrias de apoyo, están medidas por la cantidad y calidad de proveedores locales y el grado de su interacción de un país es importante por varias razones. Cuando las empresas y proveedores de un determinado sector están interconectados en grupos geográficamente próximos, llamados clusters, la eficiencia es mayor, mayores oportunidades para la innovación en los procesos de productos se crean y se reducen las barreras a la entrada de nuevas empresas. . (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)
- **Décimo Segundo Pilar: Innovación:** El último pilar de la competitividad se centra en la innovación tecnológica. La innovación es especialmente importante para las economías que se acercan a las fronteras del conocimiento y la posibilidad de generar más valor simplemente integrando y adaptando tecnologías exógenas que tiende a desaparecer. En estas economías, las empresas deben diseñar y desarrollar productos de vanguardia y procesos para mantener una ventaja competitiva y avanzar hacia actividades de valor agregado más. Esta progresión requiere un entorno que es favorable para la actividad innovadora y está apoyado por el sector público y el sector privado. En particular, significa una inversión suficiente en investigación y desarrollo, especialmente por el sector privado; la presencia de instituciones de investigación científica de alta

calidad que puede generar el conocimiento básico necesario para la construcción de las nuevas tecnologías; amplia colaboración en la investigación y desarrollo tecnológico entre las universidades y la industria; y la protección de la propiedad intelectual. (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2015)

Si bien es cierto, el reporte de los 12 pilares de la competitividad está por separado, se debe considerar que son independientes, ellos tienden a reforzarse mutuamente y una debilidad en un área a menudo impacta negativamente a otra área. El procedimiento que se realiza para el cálculo del índice de competitividad, según este enfoque consta de los siguientes puntos:

1. Se evalúa los 12 pilares de competitividad que ya fueron descritos, considerando que estos se interrelacionan unos con otros para alcanzar la competitividad deseada. La metodología WEF usa datos estadísticos como la deuda del gobierno, la esperanza de vida, impuestos y déficit presupuestario, para medir los pilares de competitividad; mismos que son tomados de organismos como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI), Organización de las Naciones Unidas (UNESCO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), entre otros; adicional usa encuestas de opinión que requieren evaluación cualitativa.
2. Los pilares de competitividad son agrupados en 3 subíndices: requerimientos básicos, potenciadores de eficiencia, e innovación y sofisticación. Tal y como se lo representa en la Figura 7.

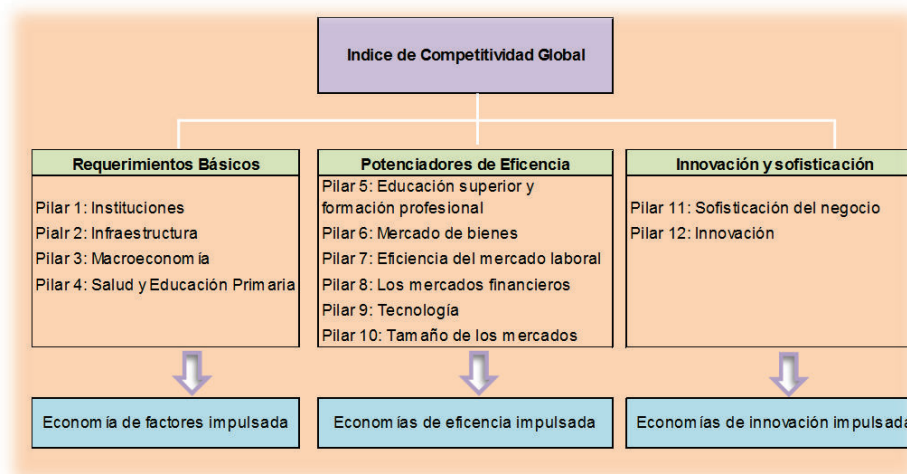


Figura 7– Marco de Referencia del Índice de Competitividad Global
Modificado de (Klaus Schawab, World Economic Forum, 2015, pág. 6)

Para asignar el peso a cada pilar se considera el Anexo A, así como también el peso de cada pregunta que conforma el pilar.

- Adicional, cada subíndice tiene una ponderación considerando el nivel de desarrollo del país; mismo que es calculado tomando en cuenta el PIB per cápita, información que se precisa a continuación

Tabla 10 – Pesos de los subíndices y umbrales de ingresos para las etapas de desarrollo

	Etapa 1: Manejada por factores básicos	Transición desde etapa 1 a etapa 2	Etapa 2: Manejada por la eficiencia	Transición desde la etapa 2 a la etapa 3	Etapa 3: Manejada por la innovación
PIB per cápita (US\$)	2,000	2,000- 2,999	3,000- 8,999	9,000- 17,000	17,000
Peso para el subíndice de requerimientos básicos	60%	40-60%	40%	20-40%	20%
Peso para el subíndice de eficiencia	35%	35-50%	50%	50%	50%
Peso para los factores de innovación	5%	5-10%	10%	10-30%	30%

Fuentes: (Klaus Schawab, World Economic Forum, 2015, pág. 38)

Elaborador por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Aunque todos los pilares descritos anteriormente se importan hasta cierto punto para todas las economías, es evidente que afectan las diferentes economías de diferentes maneras.

Dentro del Global Competitiveness Report, en el estudio del año 2015-2016, se incluye a Ecuador como una economía que se encuentra en el puesto 76 con un puntaje de 4.07/7.0. Tal y como se lo muestra en el Anexo B.

Por lo antes expuesto se concluye que se utilizará la metodología del World Economic Forum (WEF), ya que parte del análisis de datos cuantitativos y cualitativos, que son accesibles en este estudio. Para la obtención de los datos cuantitativos se podrán acceder a través de sitios web a información del Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ministerio de Industrias y Productividad, entre otros, donde se recabará información macroeconómica del país; mientras que para obtener los datos cualitativos se podrá reclutar información de empresas del sector de pisos de madera a través de encuestas.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1 DEFINICIÓN

"La Planeación Estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar." (Amaru Maximiano, 2009, pág. 183)

La Planificación Estratégica constituye el conjunto de acciones que hace una institución, empresa u organización, encaminados al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones, con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de la

contingencia por las que pueda atravesar la organización en corto, mediano y largo plazo.(Pinto, 2000, pág. 68)

2.4.2 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a lo que Samuel Certo manifiesta en su libro de Definición y Diseño de Estrategias, la Planificación Estratégica contempla las siguientes etapas:

- ✓ Análisis Externo
- ✓ Análisis Interno
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Direccionamiento Estratégico
- ✓ Plan Operativo

A continuación se realizará una breve explicación de cada etapa:

2.4.2.1 Análisis Externo

También conocido como Diagnóstico externo, "es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno." (Serna Gómez, 2000, pág. 75)

Según Arturo Orozco, en su libro de Investigación de Mercados de Concepto y Prácticas, el análisis externo estudia el macro ambiente de los negocios en los que incursiona la empresa; enfocada las fuerzas donde se producen las oportunidades y las amenazas. Este estudio incluye los siguientes factores: Tecnológico, Demográfico, Económico, Político, Social y Ecológico. El análisis de estos factores permitirá determinar las oportunidades y amenazas que afectan tanto positiva como negativamente a la empresa. Para la presente investigación se analizarán algunos factores descritos anteriormente; se definirá las

oportunidades y amenazas existentes. Esto se lo realizará a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

Matriz EFE: “La Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE, permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (Fred R., pág. 144) En el Anexo B se presenta el esquema de la Matriz EFE.

2.4.2.2 Análisis Interno

También conocido como Diagnóstico interno, "es el proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización, o del área o unidad estratégica." (Serna Gómez, 2000, pág. 74)

Así también Arturo Orozco en su libro de Investigación de Mercados de Concepto y Prácticas define al análisis interno como "una reflexión objetiva de las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentar el mercado." (Orozco, 2004)

Para realizar este análisis interno se lo podrá hacer a través de los siguientes aspectos: Capacidad Competitiva, Capacidad de Talento Humano, Capacidad Directiva, Capacidad Financiera, Capacidad Técnica y Tecnológica.

Además, se podrá realizar el análisis interno a través del análisis de la Cadena de valor que propone Michael Porter, información que será relevante para el análisis competitivo, considerando que Michael Porter en su libro de Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, manifiesta que "la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales." (Porter, 2000, pág. 29)

Es decir que la cadena relaciona a las actividades desarrolladas por la empresa para realizar el producto y que le van otorgando valor agregado. Es importante

ubicar a la empresa por el sector industrial o tipo de producto, ya que entre empresas del mismo sector la cadena de valor es similar de una empresa a otra, mientras que empresas de diferentes sectores van a tener cadenas de valor distintas. En la Figura 12 se presenta un resumen de la cadena de valor que propone Michael Porter:



Figura 8 – Cadena de Valor de Michael Porter
Modificado de (Porter M. , 2000)

Para realizar el análisis de la cadena de valor será necesario precisar información respecto a:

2.4.2.2.1 Estructura de una cadena de valor

Una cadena de valor de una empresa estará compuesta por actividades primarias, relativas a la creación física del producto o servicio, su entrega y marketing al comprador; y la asistencia posventa; y actividades de apoyo, las que proporcionan los inputs y la infraestructura que hace posible desarrollar las actividades principales de un modo continuo. (Porter M. E., 2006)

Actividades Primarias:

Están compuestas por cinco actividades que Porter considera dentro de este rango y son:

- ✓ **Logística interna:** Son actividades que están asociadas a la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto. Dentro de esta categoría se podrán encontrar: Manejo de materiales, Almacenamiento, Control de inventarios, Programación de ingresos y egresos de insumos, Retorno a los proveedores
- ✓ **Operaciones:** Comprenden actividades relacionadas a la transformación de insumos hasta obtener el producto final. Dentro de estas actividades estarán comprendidas: Maquinado, Empaque, Ensamble, Mantenimiento de equipos, Fabricación o elaboración, Pruebas, Impresión, Operaciones de instalación.
- ✓ **Logística Externa:** Están involucradas actividades de recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes. Estas son: Bodegas de producto terminado, Almacenamiento del producto terminado, Operación de vehículos de entrega, Procesamiento de pedidos, Programación de entregas.
- ✓ **Mercadotecnia y Ventas:** Involucran actividades relacionadas con la promoción de un medio por el cual los clientes realizarán la compra del producto y la forma como se los inducirá para que sean adquiridos. Dentro de estas actividades se tienen: Publicidad, Promoción, Fuerzas de ventas, Cuotas, Selección del canal de distribución, Relaciones con el canal de distribución
- ✓ **Servicio:** Dentro de este grupo de actividades constan aquellas concernientes a la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto. Así se tienen: Instalación, Reparación, Entrenamiento, Repuestos, Ajustes del producto.

Actividades de Apoyo:

Las actividades de apoyo son genéricas para cualquier sector industrial y pueden ser divididas en cuatro.

- ✓ **Abastecimiento:** Esta actividad comprende la compra de insumos necesarios dentro de la cadena de valor de la empresa.
- ✓ **Desarrollo de tecnología:** El desarrollo de tecnologías no solo tendrá que ver con el desarrollo de productos o nuevos diseños sino más bien en todas las actividades de la empresa.
- ✓ **Administración de recursos humanos:** Incluyen actividades de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo, compensaciones y administración de todo el personal de la empresa.
- ✓ **Infraestructura de la empresa:** Incluye actividades de la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, sistemas, asuntos legales y gubernamentales y administración de la calidad.

Para realizar el análisis de la cadena de valor de la empresa se propondrá la consideración elementos como: Organigrama de la empresa, Diagrama de flujo general y Factores críticos competitivos del sector.

Por tanto, en base a estos elementos de la empresa se definirán los componentes de las actividades primarias y de apoyo, partiendo de que en el organigrama y los diagramas de flujo se tiene las interacciones entre las secciones de la empresa, y los puntos donde un proceso inicia y termina, de tal forma que se convierte en secuencia para el siguiente.

Para la identificación y selección de las fortalezas y debilidades se utiliza la (Matriz EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internas o más conocida como Matriz EFI, es el "instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y

además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones de dichas áreas." (Fred R., pág. 184) En el Anexo D se presenta el esquema de la Matriz EFI.

2.4.2.3 Análisis FODA

"Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa." (Serna Gómez, 2000, pág. 186) El análisis FODA permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Para poder realizar un análisis estratégico es necesario la utilización de un Análisis FODA, en el que intervienen elementos como: Fortalezas y Debilidades internas y Oportunidades y Amenazas externas. Para realizar este análisis se utilizará la estructura que se detalla en el Anexo E.

Una vez completada esta información, se deberá clasificar los elementos del FODA según la repetitividad que se presente y de esta manera se asignará la importancia. Se puede tener elementos que para unos sean una fortaleza mientras que para otros sean amenazas.

Para realizar el Análisis FODA, se deberá relacionar la incidencia de cada uno de los elementos entre sí, donde se otorgará puntajes de 1 a 5, siendo 1 un valor de muy poca incidencia y 5 la máxima incidencia. En el Anexo F, se presenta un esquema de la Matriz FODA, donde se podrá verificar los elementos del FODA que tendrán mayor puntaje individual; en función de lo que se podrá generar una estrategia.

En primera instancia se podrán escoger los cuadrantes I y IV mismos que posibilitarán el establecimiento de estrategias ofensivas y defensivas,

respectivamente; mientras que los cuadrantes II y III servirán para generar estrategias de menor relevancia. En el Anexo G, se presenta un esquema que resume lo expuesto.

2.4.2.4 Direccionamiento Estratégico

“Las Organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.”(Serna Gómez, 2000, pág. 20)

Por tanto, en esta parte de la investigación deberá constar de los siguientes puntos: Principios corporativos, Misión corporativa, Visión corporativa, Objetivos corporativos.

2.4.2.4.1 Principios Corporativos

“Los Principios Corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.” (Serna Gómez, 2000, pág. 59) Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos; es decir constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

2.4.2.4.2 Misión Corporativa

“La Misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determinar la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.”(Serna Gómez, 2000, pág. 185)

La formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa, por ejemplo Junta Directiva, Presidente y altos ejecutivos. “Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión corporativa.” (Serna Gómez, 2000, pág. 186) La misión debe responder el qué hace la empresa, cómo lo hace y para qué lo hace.

2.4.2.4.3 Visión Corporativa

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en futuro.” (Serna Gómez, 2000, pág. 175)

Los elementos esenciales para formular la visión deberá ser: formulada para los líderes de la organización, tener dimensión de tiempo, ser integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista – posible, consistente y ser difundida interna y externamente.

2.4.2.4.4 Objetivos Corporativos

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a todas las organizaciones. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.” (Chiavenato, 2007)

Para definir un objetivo es muy importante tomar en consideración sus factores:

- ✓ **Específico:** Debe ser claro y no permitir ambigüedades, debe responder a preguntas como: Qué ¿Qué quiero lograr? ; Por qué: Las razones, propósito o beneficios específicos de lograr la meta; Quién: ¿Quién está involucrado?; Dónde: Identificar la ubicación donde debe realizarse; Cuáles: Identificar los requerimientos y limitaciones.
- ✓ **Medible:** Permite medir cuanto se ha avanzado en un objetivo, un objetivo medible responde a preguntas como: ¿Cuánto?, ¿Cuántos?, ¿Cómo sabré cuando se lleva a cabo?
- ✓ **Alcanzable:** Debe estar al alcance del rendimiento estándar, de lo contrario sería objetivo sin sentido, si se lo define correctamente de se desarrollara actitudes, habilidades, destrezas y capacidad financiera para llegar a conseguirlo. Una meta alcanzable por lo general responde a la pregunta ¿Cómo?
- ✓ **Relevante:** Es decir que se eligen metas que requieren de un alto grado de alcance, por su importancia e impacto que este produce en la organización.
- ✓ **Limitado en el tiempo:** un objetivo debe obtenerse dentro de un marco de tiempo, estableciendo una fecha concreta, la misma que nos permitirá el planificar como hacerlo a pensar y trabajarlo para lograrlo.

2.4.2.5 Plan Operativo

En esta parte de la investigación se propondrá las estrategias y planes de acción.

- ✓ **Estrategias:** "Las estrategias son el cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico." (Serna Gómez, 2000, pág. 246)
La estrategia resultante del análisis FODA podrá ser única o abarcar varios aspectos, lo importantes es que tenga relación con los objetivos y metas empresariales.

- ✓ **Planes de Acción:** "Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación." (Serna Gómez, 2000, pág. 247)

2.5 SISTEMAS DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

“La gestión de la empresa puede ser analizada desde las ópticas de un proceso o de un sistema, que reconocen la existencia de tres etapas, grupos de funciones o subsistemas.”(Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 28)

Coincidiendo con Laborda Castillo & De Zuani E., en su libro de Fundamentos de Gestión Empresarial, la empresa será vista como un sistema abierto que está caracterizado por: ser un sistema complejo compuesto por subsistemas, que tiene interdependencia entre las partes, presenta homeostasis o búsqueda del equilibrio, presenta morfogénesis o capacidad de adaptación y tiene un comportamiento probabilístico o no determinista.

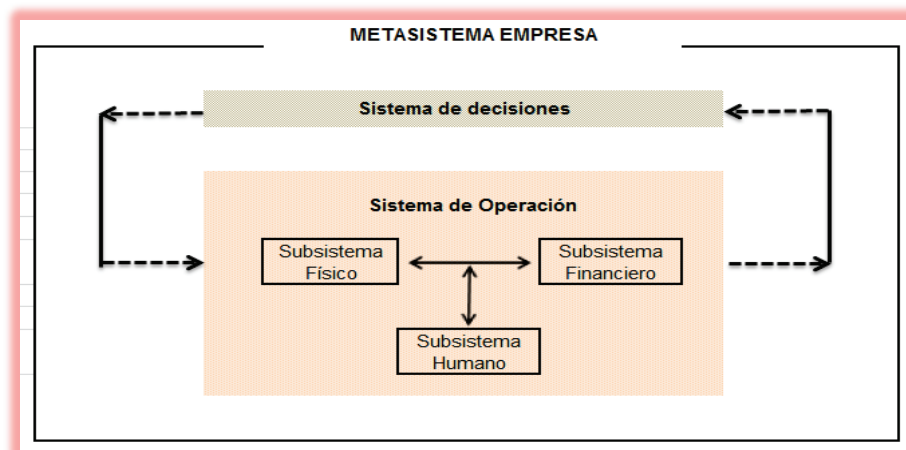


Figura 9 – Subsistemas del Sistema Empresa
Modificado de (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 52)

Por lo tanto, la empresa al ser un sistema global o metasistema estará formado en principio por dos niveles jerárquicos de sistemas fundamentales, mismos que contienen subsistemas. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

2.5.1 SISTEMA DE OPERACIÓN

Un nivel operativo o sistema de operación, en el que actúan los factores elementales, de carácter físico (tierra), humano (trabajo) y financiero (capital). (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004) Este sistema puede descomponerse en tres niveles o sub-sistemas:

2.5.1.1 Subsistema Físico de Operaciones

“El sistema físico de operaciones constituye la dimensión sustantiva o real de la actividad empresarial, e implica reconocer en su observación la existencia de tres componentes o subsistemas:

- ✓ Subsistema de creación: diseño y aprovisionamiento o captación de inputs.
- ✓ Subsistema de producción: transformación de inputs en outputs.
- ✓ Subsistema de comercialización: distribución o colocación de outputs”
(Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

En la siguiente figura se resume lo expuesto:

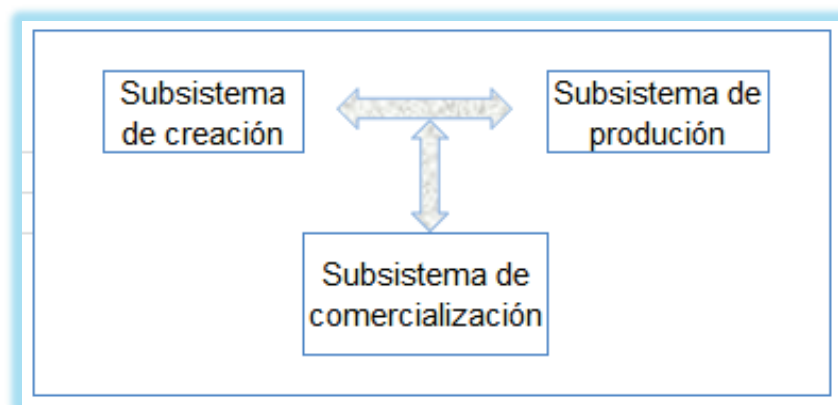


Figura 10 – Subsistema Físico de Operaciones
Modificado de(Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 114)

La calidad de un producto, depende de muchos aspectos que corresponden a las distintas fases de su proceso de creación, producción y comercialización, por tanto es necesario diseñar estos subsistemas dentro de la empresa Bigbamboo S.A.

2.5.1.1.1 Aprovisionamiento en la empresa

Consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades relativas a la incorporación de ciertos bienes o servicios a la empresa, para llevar a cabo sus operaciones y mantener ciertas cantidades de elementos físicos almacenados. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004) Esta función integra la gestión de compras, de inventarios y de logística.

Gestión de compras: Consiste en la administración del ciclo de compras, es decir, de una serie de actividades o etapas relacionadas, que se inician con la expresión de una demanda interna y culmina con la satisfacción de la misma y el pago al proveedor. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004) Las etapas del ciclo de compra y los servicios que normalmente implica son:

- ✓ Emisión de una requisición de compra y análisis de la misma
- ✓ Selección de las fuentes de aprovisionamiento
- ✓ Emisión y seguimiento del pedido
- ✓ Recepción e inspección del pedido
- ✓ Verificación y pago de la factura
- ✓ Control de resultados

Gestión de inventarios: El objetivo de esta gestión es mantener los stocks de productos y materias primas, necesarios para la actividad de la empresa a unos niveles óptimos que permitan disponer de ellos en la cuantía adecuada, en la calidad conveniente y en el momento oportuno. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004) Las principales funciones de control de inventarios son las siguientes:

- ✓ Mantener un registro actualizado de las existencias pro productos, valor, entre otros.
- ✓ Controlar el nivel de existencias y señalar cuándo y cuánto se debe pedir
- ✓ Alertar sobre situaciones anómalas o alarmantes
- ✓ Elaborar informes para la dirección y para los responsables de los inventarios.

Gestión de la logística: La logística es la organización del desplazamiento y de la manutención de los materiales, materias primas y productos, ya sean en el interior o en el exterior de la empresa. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004) Las actividades del sistema logístico son:

- ✓ Localización, manutención, acondicionamiento y empaquetado.
- ✓ Planificación de la producción y administración de los inventarios
- ✓ Distribución física integrada por la recepción, el transporte y el tratamiento de los pedidos.

2.5.1.1.2 Producción en la empresa

Es una actividad que desarrolla un sistema o agente económico por la que crea un valor susceptible de transacción, con o sin transformación física de factores en productos. En esta sección se considerará a la producción como el proceso de transformación de factores en productos mediante el que se adiciona valor a los elementos incorporados al proceso. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004) En esta parte será necesario considerar:

Eficiencia de la actividad productiva: Es la capacidad de lograr los resultados con el menor empleo posible de recurso, esto es, con el máximo rendimiento y con el mínimo coste. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

Gestión de la producción: Contempla actividades de productos, procesos y tecnología; capacidad, tamaño, localización e integración de procesos; organización del trabajo e integración del factor humano; costes y calidad de procesos y productos; gestión y control de inventarios; mantenimiento y renovación de productos. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

Proceso productivo: Se procederá a la selección y diseño de los procesos productivos una vez identificados los tipos de productos y las cantidades a producir. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

2.5.1.1.3 Comercialización en la empresa

Es la manera específica de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

La actividad comercial es la encargada de identificar las necesidades de los consumidores, transformarlos en deseos y sirviendo y estimulando la demanda.

2.5.1.2 Subsistema de Recursos Humanos

“La Gestión de Recursos Humanos “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (Chiavenato, 2008; Pag. 9) Esta gestión constituye un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos y se enfoca en seis procesos básicos que son:

- ✓ Proceso para integrar personas que se fundamenta en “incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal”. (Chiavenato, 2008; Pag.15)
- ✓ Procesos para organizar a las personas que son aquellos procesos para “diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para

orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2008; Pag.15)

- ✓ Procesos para recompensar a las personas que son aquellos procesos para “incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales” (Chiavenato, 2008; Pag.15)
- ✓ Procesos para desarrollar a las personas son aquellos procesos para “capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad” (Chiavenato, 2008; pag.15)
- ✓ Procesos para retener a las personas que son aquellos procesos para “crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.” (Chiavenato, 2008; Pag.16)
- ✓ Procesos para auditar a las personas que son aquellos procesos para dar “seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.” (Chiavenato, 2008; Pag.16) Procesos que tienen estrecha relación entre sí y tiene influencia recíproca.

2.5.1.3 Subsistema Financiero

El sistema financiero de la empresa se ocupa de todas las decisiones relativas a la captación y administración de fondos utilizados en su actividad, por lo que puede afirmarse que comprende dos grandes subsistemas o aéreas de decisiones:

- ✓ Subsistema de Financiación: Encargada de la captación de recursos financieros.
- ✓ Subsistema de inversión: Relativa a la aplicación de dichos recursos financieros.” (Laborda Castillo & De Zuani, 2004, pág. 165)

En la figura que se presenta a continuación se presenta un resumen de lo expuesto:

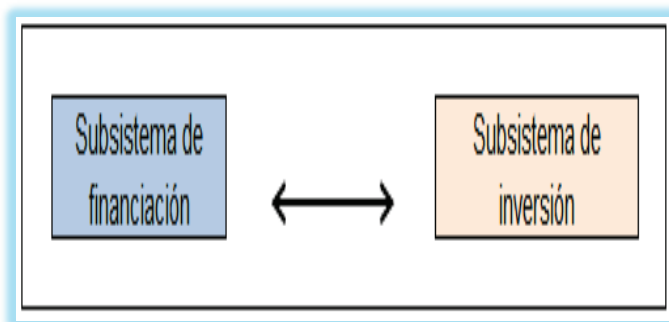


Figura 11 – Subsistema de Financiero
Modificado de (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 166)

La función del Sistema Financiero de la empresa es el mantenimiento del ciclo financiero de captación y aplicación de fondos.

Muestra cómo se va obtener el capital necesario para poner en marcha la organización, como se va sostener el funcionamiento y como se va a financiar el crecimiento de este; y finalmente que beneficios va generar la inversión realizada. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

2.5.1.3.1 Subsistema de financiación

Se puede contar con financiación externa que proviene del mundo exterior a la empresa, es decir del entorno financiero (mercados financieros) Las fuentes de financiación externa puede clasificarse: financiación externa y financiación interna (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

La Financiación externa propia está compuesta por el capital social, subvenciones, primas de emisión); la Financiación externa ajena: a corto plazo está compuesta por (financiación espontánea, créditos y préstamos, descuento comercial y factoring); y a largo plazo conforman los (títulos de renta fija, leasing, créditos y préstamos)

Mientras que la Financiación externa o autofinanciación resulta de los excedentes financieros que se forman como consecuencia de la actividad de la empresa y que se incorpora a su neto patrimonial como reserva, donde existen dos modalidades de autofinanciación que es de mantenimiento que se enfoca en mantener la capacidad productiva de la empresa y la de expansión que tiene como fin lograr la ampliación y crecimiento de la empresa

2.5.1.3.2 Subsistema de inversión

A la inversión se le puede determinar cómo el acto de invertir, mediante el cual “tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte.” (Ruíz Campo & Puértolas Montañés, 2013, pág. 93)

Está compuesto por inversiones de activo fijo e inversiones de activo circulante.

Las inversiones de activos fijos que son aquellas que permanecen un largo periodo en la empresa y cuyo valor se irá recuperando a través del proceso de amortización. Mientras que las inversiones de Activos Circulantes son aquellas que se recuperan a través del ciclo dinero- mercancía-dinero, expresado en el periodo medio de maduración y, por lo tanto, de corto plazo.

2.5.2 SISTEMAS DE DECISIÓN

Un nivel rector o sistema de decisión, envolvente del sistema de operación, y en el cual opera el cuarto factor de producción, el factor dispositivo o decisional cuya materia prima es la información. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

2.5.2.1 Subsistema de Gestión

“La gestión de la empresa implica una actividad que consiste en guiar a la empresa hacia sus objetivos, posibilitando la contribución a los mismos de sus integrantes, controlando que las acciones se correspondan con los planes trazados previamente.” (Laborda Castillo & De Zuani, 2004). A continuación se presenta la Figura 28 la que se detalla los subsistemas de gestión:

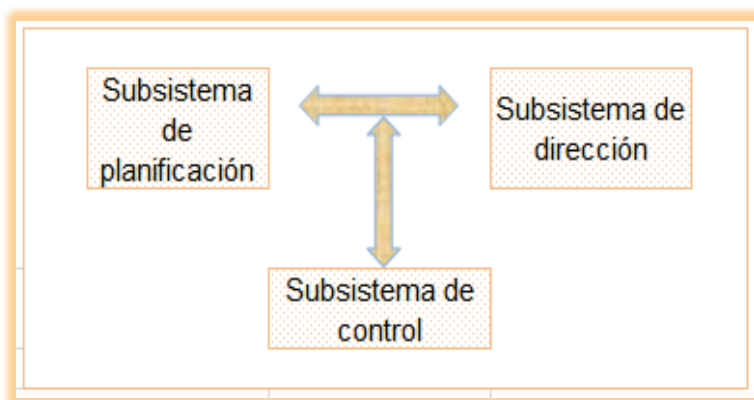


Figura 12 – Subsistema de Gestión
Modificado de (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 184)

Esta gran labor de gestión, es un proceso continuo o conjunto de tareas interrelacionadas cíclicamente en una secuencia lógica integrada por tres subsistemas principales: subsistema de planificación, de dirección y de control.

2.5.2.1.1 Subsistema de Planificación

Contempla la fijación de objetivos, formulación de estrategias para alcanzarlos y la elaboración de los planes, que expresan decisiones anticipadas y constituyen un esquema para la acción, al proporcionar un marco racional para orientar la conducta futura de la organización. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004) La planificación deberá seguir un proceso lógico integrado por una serie de etapas:

- ✓ Observación del problema – necesidad de planificación

- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Análisis de contingencias – premisas
- ✓ Definición de líneas alternativas
- ✓ Evaluación de alternativas
- ✓ Selección de la mejor alternativa
- ✓ Formulación de planes derivados
- ✓ Presupuestación

El planeamiento como un sistema está constituido por tres subsistemas menores: estratégico, táctico y operativo

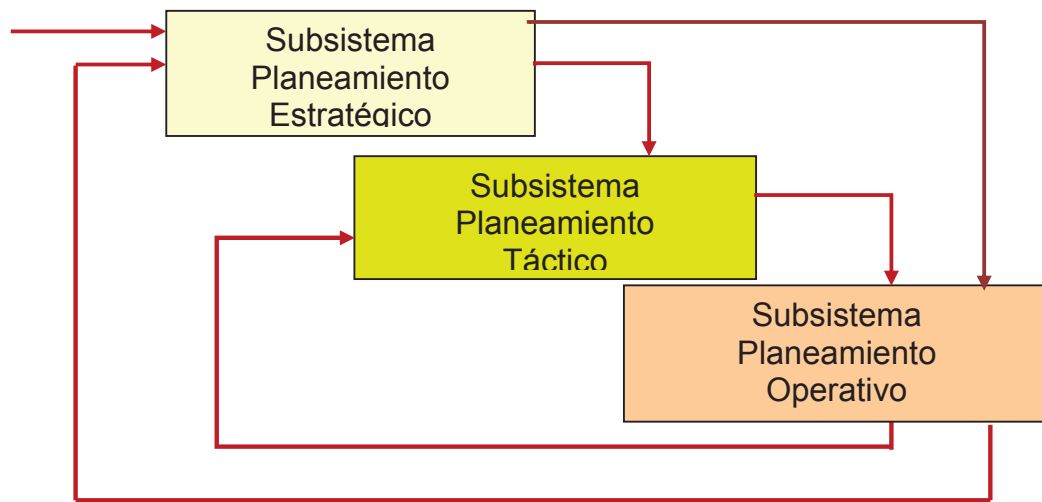


Figura 13 – El Planeamiento como un Sistema
Modificado de (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 186)

La Planificación estrategia puede “conceptualizarse como un “proceso” a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas, y oportunidades, como su ambiente interno, es decir, sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 186)”.

Para posteriormente integrar ambos análisis y de esta manera llegar a identificar y definir ventajas competitivas que le permitan generar una posición sostenible en el tiempo.

2.5.2.1.2 Subsistema de Dirección

La dirección “es un proceso de influencia en las personas para lograr que contribuyan a alcanzar los objetivos de una organización.” (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

La dirección está relacionada básicamente con el elemento humano de una organización, bajo una permanente relación de dependencia recíproca, y dependerá del modo en que la acción sea dirigida para que tal dependencia no se transforme en conflicto.

De ahí nace el liderazgo y la dirección donde “el liderazgo es necesario pero no suficiente para lograr que un directivo sea eficaz en su gestión” (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 209), ya que el liderazgo involucra básicamente, por un lado el uso de la influencia, y por otro la de ser un agente de cambio de conductas de sus seguidores, afectando el desempeño y el comportamiento de los mismos.

Dentro de este subsistema es muy importante la comunicación en las organizaciones a tal punto que es la única forma posible de que se lleve a cabo la gran labor que implica el proceso de gestión. Por ello la comunicación se ha vuelto un elemento primordial en todos los departamentos de una organización ya que es “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados.” (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 211) Y de esta manera tener mayor fluidez en la comunicación entre todos los integrantes de una organización.

2.5.2.1.3 Subsistema de Control

Es considerado el instrumento para mantener a la organización en condiciones de funcionar correctamente, asegurando la consecución de los objetivos en los plazos oportunos, con economía de medios, y manteniendo motivado al grupo humano. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004)

En el subsistema de control de la empresa se deberá realizar sistemáticamente las siguientes actividades:

- ✓ Conocer y evaluar los resultados reales de la actividad, midiendo el desempeño.
- ✓ Comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos en los planes diseñados y determinar cualquier posible desviación.
- ✓ Analizar y evaluar las desviaciones, buscando las causas que las motivaron y sus consecuencias.
- ✓ Ajustar las acciones posteriores de forma que se consiga una mejora en los logros, esto es, una acción correctiva que puede llegar a modificar la actividad real o los planes, si se verifica que estos no están bien diseñados. (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 212)

Para que sea efectivo el sistema de control en una organización debe responder a determinados principios entre los más importantes se pueden mencionar los siguientes:

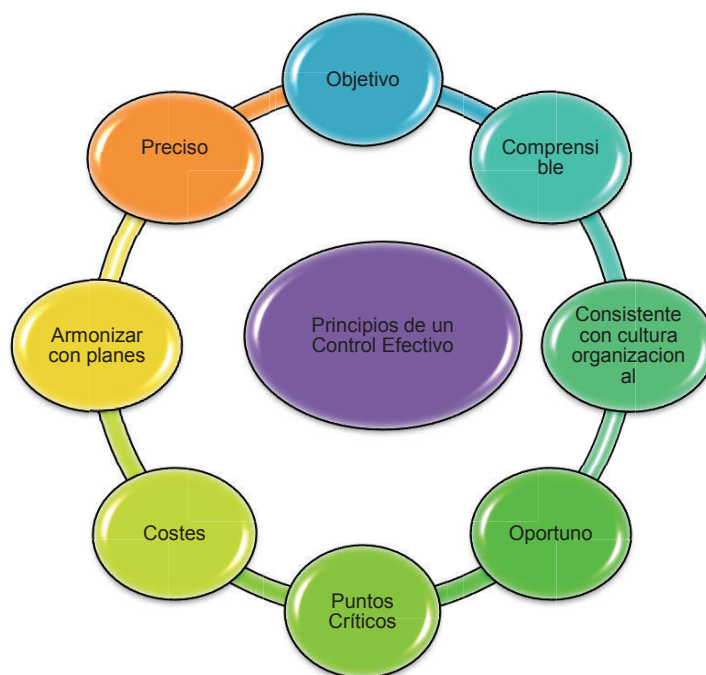


Figura 14 – Principios de un Control Efectivo
Modificado de (Laborda Castillo & De Zuani E., 2004, pág. 213)

2.6 VENTAJAS COMPETITIVAS

Una Ventaja Competitiva es el conjunto de atributos o características de un producto que le dan cierto carácter de superioridad sobre los competidores. Una empresa alcanza una ventaja competitiva concentrándose no solo sus esfuerzos en producir a costos más bajos o logrando un producto diferente, sino en un constante mejoramiento interno de la organización.

Es así como lo establece Víctor Aceves Ramos en donde manifiesta “lo que permite a una organización ubicarse exitosamente en un nicho de mercado es poseer una o varias ventajas sobre sus competidores. Esto es lo que hace que un cliente decida adquirir los productos de determinado proveedor. Son ventajas que se originan de la ubicación, cercanía, conocimiento del mercado, precio, servicio, surtido, materias primas etc. Ese algo es aquello en lo que la empresa supera a sus competidores y que siempre debe poseer, que sea importante para el cliente

y que no sea fácil de imitar o de conseguir por la competencia, ya que de esa forma dejaría de ser una ventaja.” (Aceves Ramos, 2004, pág. 12)

También podemos determinar que las ventajas competitivas “son las capacidades fundamentales que coloca a una organización por encima de las demás. Es aquello que la empresa hace mucho mejor que las compañías rivales, por lo que representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que los competidores no pueden igualar.” (trickland, 1998, pág. 42)

Es importante también indicar que las nuevas políticas industriales consideran que “las ventajas competitivas son en gran medida creadas y que, para que una economía sea más competitiva, se requiere un enfoque integral en la medida en que la competitividad no es simplemente el resultado de acciones individuales de las empresas.” (Inter-American Development Bank Staff, 2001)

Después de haberse citado a varios autores Michael Porter determina que una empresa tiene una ventaja competitiva si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.

Una ventaja competitiva debe ser difícil de imitar, sostenible en el tiempo, netamente superior a la competencia, aplicable a situaciones variadas e íntimamente relacionada con el núcleo del negocio. Existen tres tipos de ventajas:

- ✓ **Competitiva:** “Cuando la empresa tiene algo que las demás no poseen y que además induce al cliente a adquirir ese producto.” (Aceves Ramos, 2004, pág. 12)
- ✓ **Comparativa:** “Se da cuando dos o más organizaciones cuentan con las mismas ventajas, aunque el nivel de desarrollo sea diferente.” (Aceves Ramos, 2004, pág. 12)
- ✓ **Diferencial:** “Se obtiene cuando la empresa no sigue los esquemas tradicionales y opta por ofrecer algo que tal vez no sea lo mejor pero es

diferente, con lo que consigue atraer a los clientes.” (Aceves Ramos, 2004, pág. 12)

Según el autor Víctor Aceves las ventajas competitivas surgen del “saber hacer” que es el factor esencial para el desarrollo de la organización, por lo cual es importante ampliar la cartera de conocimientos, el cual está compuesto por cuatro forma de conocimiento que son convencional, de servicio especializado, tecnológico y de artículos propios.

“El conocimiento convencional se basa en las horas de trabajo. “Es el más simple ya que no requiere imaginación ni innovación. Actúa principalmente en el plano de la administración de la mano de obra.” (Aceves Ramos, 2004, pág. 37)

“El conocimiento de un servicio especializado atañe a la comercialización de una habilidad específica en un ámbito particular. Supone estar actualizado en tecnología, mantener un nivel adecuado de eficiencia y dominar el proceso, la organización y la logística de la empresa, permanecer competitivos en precios y ofrecer una calidad elevada.” (Aceves Ramos, 2004, pág. 38)

“El conocimiento Tecnológico requiere el dominio de tecnología avanzadas en una organización evolucionada e innovadora y en constante actualización científica y tecnológica.” (Aceves Ramos, 2004, pág. 38)

“El conocimiento asociado a la venta de artículos propios exige el dominio total de un sector del mercado, vigilar el comportamiento de sus variables, además de ser experto en marketing y publicidad, que es un punto fuerte. Esta actividad proporciona a la empresa una notable independencia, si está bien dirigida.” (Aceves Ramos, 2004, pág. 38)

2.6.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS

2.6.1.1 Estrategias Genéricas de Michael Porter

“Según Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.” (Certo, 2001, pág. 68) Las estrategias genéricas de Porter implican diferentes arreglos organizativos, procedimientos de control y sistemas de incentivos. A continuación se dará una breve definición de estas:

- ✓ **Estrategias para el liderazgo en costos:** Gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.
- ✓ **Estrategias de Diversificación:** Es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.
- ✓ **Estrategia de enfoque:** Significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupo pequeños de consumidores.

2.6.1.2 Estrategias Producto/Mercado

Philip Kotler en su libro de “Marketing” indica la Matriz de Expansión Producto/Mercado la misma que es conocida como un instrumento de planificación de carteras que identifica oportunidades de crecimiento para la empresa, mediante la penetración de mercados, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos o la diversificación. (Kotler & Armstrong, 2004)

- ✓ **Penetración de mercados:** Es una estrategia de crecimiento empresarial que consiste en aumentar la venta de productos existentes a segmentos de mercados existentes, sin modificación alguna del producto.
- ✓ **Desarrollo de mercados:** Esta estrategia de crecimiento consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercados para productos existentes.
- ✓ **Desarrollo de productos:** Esta consiste en ofertar productos nuevos o productos modificados a segmentos de mercado ya existentes.

- ✓ **Diversificación:** Es una estrategia de crecimiento que consiste en la apertura o la adquisición de negocios ajenos a los productos o mercados de la organización.

2.6.1.3 Estrategias de Diversificación

Dentro de las estrategias de diversificación se puede mencionar tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntricas, horizontal y conglomerada. Enseguida se presenta un resumen de estas estrategias:

- ✓ **La diversificación concéntrica:** Es la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.
- ✓ **La diversificación horizontal:** Consiste en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados para los clientes actuales.
- ✓ **La diversificación en conglomerado:** Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

2.6.1.4 Estrategias de Integración

“La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y la competencia.” (Certo, 2001, pág. 54) A continuación se detalla estas estrategias de integración:

- ✓ **Integración hacia adelante:** Es un tipo de estrategia de integración que implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.
- ✓ **Integración hacia atrás:** Este tipo de estrategia sirve para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.
- ✓ **Integración horizontal:** Esta estrategia trata de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

2.6.1.5 Marketing Mix

“Conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. El marketing mix incluye todas las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos. Esto se puede agrupar en torno a las “cuatro P”: producto, precio, promoción (comunicación) y place (lugar en español)” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 60)

- ✓ **Producto:** “Se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 60)
Las estrategias de producto son las fórmulas basadas en la mezcla de producto, como las especificaciones intrínsecas o físicas del producto, la creación de valor para el cliente por medio de condiciones de servicio e imagen, la cantidad de información para su exitosa colocación en el mercado, entre otras.
- ✓ **Precio:** “Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto.” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 62) Para determinar el precio de venta hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones: la base de todo precio de venta es el costo de producción, administración y ventas, más una ganancia; la demanda potencial del producto y las condiciones económicas del país; la calidad, la reacción de la competencia, el comportamiento del revendedor, la estrategia de mercado y el control de precios que todo gobierno puede imponer sobre los productos de la canasta básica.
- ✓ **Place- Lugar:** “Se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo.” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 62)
- ✓ **Promoción:** “Se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 63)

2.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional está compuesto por un conjunto de teoría que permite la comprensión de las organizaciones tanto “en la distribución organizada de las partes de un todo, orientada a la finalidad funcional o practica” (Porret Gelabert, 2010), así como de la planeación, organización, dirección y el control que se da en la misma, con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han planteado la organización.

Donde únicamente “la estructura por sí misma no asegurara el éxito de una estrategia, aunque la elección inapropiada de la estructura puede impedir el éxito”: (Johnson & Scholes, 1997) es por ello que la actuación del diseño organizativo consiste en tres elementos claves:

- ✓ “*Centralización /delegación*: se decide donde debe residir, dentro de la estructura, la responsabilidad de la toma de decisiones operativas y estratégicas” (Johnson & Scholes, 1997).
- ✓ “*Configuraciones organizativas*: la necesidad de adaptar la estructura detallada al contexto en que la organización opera” (Johnson & Scholes, 1997).
- ✓ “*Sistema de Dirección*: cómo se relacionan los sistemas con la estructura y cómo influyen en el comportamiento del personal” (Johnson & Scholes, 1997).

Basada la centralización o delegación “al grado en que el centro de una organización relega su control sobre la toma de decisiones a las unidades y a los directivos de menor jerarquía” (Johnson & Scholes, 1997). Donde la configuración organizativa se fundamenta en el número de bloques de construcción y mecanismos de coordinación.

Conformados estos bloques de construcción por el “*núcleo operativo* donde se realiza el trabajo básico – la fábrica, el teatro de operaciones, la tienda minorista. El *ápice estratégico* donde tiene lugar la dirección general de la organización. La

línea media, todos aquellos directivos que se encuentran entre el núcleo operativo y el ápice estratégico. La *tecnoestructura*, personal analista que diseña los sistemas mediante los cuales los procesos de trabajo de los demás se complementan y controlan. El *personal de apoyo*, aquellos que apoyan el trabajo del núcleo operativo. *La ideología* consiste en valores y creencias fundamentales de la organización” (Johnson & Scholes, 1997).

Bloques de construcción de los cuales es muy importante, el conocer sus funciones y la descripción o especificación del puesto que desempeña en cada área compuesta de la estructura de la organización.

2.7.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Es de gran importancia que después que se haya establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se puntualice con claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de de las áreas de trabajo de los distintos departamentos de la organización y se fundamenta en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo de mejor manera un trabajo o una actividad. La descripción de funciones se realiza mediante las técnicas de análisis de puestos y el cuadro de distribución de actividades.

2.7.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción del puesto consiste en definir por una parte las funciones, objetivos, deberes y responsabilidades que conforman un puesto y que lo diferencian de otros en la organización; y por otro lado en lo que se refiere a especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita desempeñar en el cargo asignado.

Un factor imprescindible en la especificación del puesto es el que se refiere a los conocimientos necesarios para ocupar el puesto. Es así que “deben acreditarse los conocimientos de tipo académico que se suponen adquiridos en aprendizaje formal, cuidando inclusive de precisar el tipo de escuela, academia etc. (Reyes Ponce, 2003)”.

La Autoridad es otro elemento esencial en la especificación del puesto ya que “lo esencial en un jefe es la autoridad que ejerce ya responsabilidad que asume. Deben por lo mismo precisar estos dos factores con el mayor cuidado posible ayudándose para ello de todos los elementos técnicos de que se disponga” (Reyes Ponce, 2003).

La Responsabilidad que se enfoca en “a cada grado de autoridad conferida corresponde natural y necesariamente un grado de responsabilidad asumida, y viceversa” (Reyes Ponce, 2003). Como base es necesaria las siguientes características para ocupar un puesto y estas son:

- ✓ Intelectuales: nivel de inteligencia, tipo de imaginación, capacidad de atención, etc.
- ✓ Física: edad, sexo, nacionalidad
- ✓ Sociales: nivel socioeconómico, trato, etc.
- ✓ Morales: lealtad, serenidad, donde mando etc.
- ✓ Psicológicas: personalidad, extroversión etc.

En si la especificación del puesto se basa fundamentalmente en:

- a) *Habilidad* que está compuesto por la instrucción, la experiencia obtenida y la destreza con la cual realiza su trabajo.
- b) *Esfuerzos* basados en el esfuerzo físico y mental que realiza el colaborador en la organización.

- c) *Responsabilidades* que pueden ser de tipo material como del equipo con el cual se opera.
- d) *Condiciones de Trabajo* enfocado en la manera como desempeñan sus labores el ambiente, la posición y los riesgos que conllevan el desarrollo de sus actividades.

2.7.3 MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Dentro del proceso de coordinación Mintzberg enfatiza en los mecanismos necesarios, para considerar a la coordinación y el enlace como una parámetro importante en el diseño de la estructura de la organización.

Es así que establece seis mecanismos:

- ✓ Adaptación Mutua.- La adaptación mutua es la coordinación del trabajo mediante el sencillo procedimiento que se da a través de la comunicación informal. Los colaboradores que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse. La adaptación mutua es el medio más utilizado, en la más sencilla de las organizaciones porque es la manera más obvia de lograr la coordinación.
- ✓ Supervisión Directa.- Se da bajo la necesidad de un líder o jefe que, a través de instrucciones, coordine su trabajo, como un equipo, es decir es una a supervisión directa, en la que una persona coordina dando órdenes a otros; por lo general, se da cuando el trabajo es en conjunto.
- ✓ Estandarización de los Procesos.- Se enfoca en programar el trabajo de las diferentes personas, es decir determinar los procedimientos a seguir para coordinarlo de manera rigurosa.
- ✓ Estandarización de los Resultados.- Se enfoca en programar la especificación no de lo que se quiere hacer, sino de sus resultados, en determinar los resultados a obtener.

- ✓ Estandarización de las Habilidades.- Se enfoca en adquirir ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para que, en forma consecuente los vaya aplicando en su lugar de trabajo.
- ✓ La Estandarización de Normas.- La estandarización de las normas se basa en que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes con sus compañeros de labores y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho.

2.8 PROCESOS

Los subsistemas propuestos serán conceptualizados, mediante la utilización de los diferentes procesos que conllevan a una excelente gestión dentro de cada área de estudio, entendiéndose como proceso “ aquel conjunto de actividades u operaciones, que transforman los inputs básicos de la empresa en el servicio que la empresa entrega a sus clientes” (Riverola & Muñoz, 1997).

“El diseño de proceso en las tareas administrativas se ha desarrollado de manera notable, debido, fundamentalmente, a que la introducción de la automatización en esta área ha hecho necesaria una revisión de los métodos o procesos utilizados” (Riverola & Muñoz, 1997). Es así que el análisis de estos procesos se basa en dos aspectos esenciales que son:

“Por un lado, es una actividad fundamentalmente mental de análisis crítico de los procesos existentes y del diseño del proceso ideal. Desde este punto de vista, la metodología trata de lograr el máximo de creatividad, animando al usuario a realizar mejoras (si es posibles dramáticas) en el proceso” (Riverola & Muñoz, 1997). Pero por otro lado, “es una actividad de implantación. Aunque esto no lo sabían los clásicos, sabemos ahora que debe tener en cuenta la velocidad a la que las innovaciones que se proponen se pueden implantar”. (Riverola & Muñoz, 1997), donde la mejora de estos procesos determinara cambios progresivos y que deberán ser realizados de manera secuencial, con la finalidad de un mejor desempeño organizacional.

Es muy importante determinar o definir aquellos procesos, de apoyo, estratégicos y claves, que agregan valor al Sistema del Modelo de Gestión, al igual que los procesos que generan ventaja competitiva y de soporte al funcionamiento del Sistema, basados en la Cadena de Valor de la Empresa, la misma que siguiendo una estructura secuencial plasmado en entradas, los procesos estratégicos, clave y de apoyo, así como las salidas del Sistema, se irán identificando actividades involucradas dentro de la organización y que deberán ser orientadas a un mejor desempeño en la gestión. Para posteriormente cada proceso clave desglosar a un segundo nivel, es decir detallar las funciones principales de cada proceso, con la finalidad de buscar cumplir y satisfacer las necesidades y requerimientos de la empresa.

Una vez que se ha desarrollado los procedimientos para cada proceso clave del Sistema, se establecerá una estructura flexible fundamentada en la Cadena de Valor de Porter como se explica en el 2.4.2.2.1 punto, con la finalidad de que los procesos puedan ser adaptados a la organización, en donde para el desarrollo de cada proceso se utilizara las herramientas para diagnosticar un proceso, mediante la descomposición del proceso que se lo realiza a través del diagrama de flujo.

2.8.1 DIAGRAMA DE FLUJO O FLUJOGRAMA

El Diagrama de Flujo ó Flujograma, consiste en expresar gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.

Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, entre otros.

Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, el Flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los Flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de métodos y sistemas, ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Así mismo, el diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

2.8.1.1 Características que deben poseer los Flujogramas

a) Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumida en pocas hojas, de preferencia en una sola.


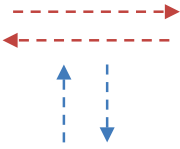
Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

b) Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

c) De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

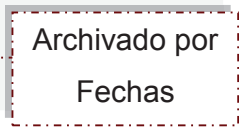

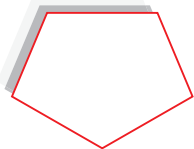

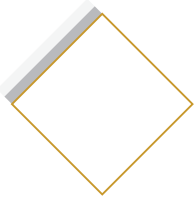
Por lo tanto para elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso (mapa macro) y luego llegar al nivel de tareas, si fuera necesario, es la base para analizar y mejorar el proceso. Los diagramas de flujo muestran el movimiento entre diferentes unidades de trabajo y es una herramienta clave para los procesos.

Tabla 11 – Diagrama de Flujo

	<p>Documento: cualquier documento (cheques, facturas de comprar o ventas, etc.)</p>
	<p>Proceso manual: cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto financiero.</p>
	<p>Proceso: cualquier operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual.</p>
	<p>Almacenamiento fuera de línea: un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.</p>
	<p>Líneas de Flujo: líneas que indican un flujo direccional de documentos. Normalmente hacia abajo o hacia la derecha, a menos que las flechas indiquen lo contrario.</p>

Fuente: Gerencia de Procesos, Ing. Jaime Cadena
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 11 – Diagrama de Flujo

	<p>Anotación: utilizada para hacer comentarios explicativos, como una secuencia de archivo (por fecha, en orden alfabético, etc.)</p>
	<p>Conector: salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números.</p>
	<p>Conector entre diferente páginas: indica la Fuente o el destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.</p>
	<p>Entrada / Salida: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.</p>
	<p>Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no</p>

Fuente: Gerencia de Procesos, Ing. Jaime Cadena.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3 MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A.

En el presente capítulo se propone un Modelo de Gestión Empresarial para la Empresa BIGBAMBOO S.A. basado en la planificación, dirección y control de sus procesos. Este Modelo de Gestión Empresarial está fundamentado en el desarrollo de cuatro etapas: Análisis Competitivo, Planeación Estratégica, Sistemas del Modelo de Gestión Empresarial y Ventajas Competitivas.

3.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

3.1.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

3.1.1.1 Información general del sector

Los productos de madera y de bambú están dentro del grupo de muebles y acabado de madera y en este sector la tendencia de exportaciones ecuatorianas es decreciente, tanto en valor como en volumen, al contrario de la importaciones que tiene una tendencia creciente, situación que afecta a las empresas productoras de pisos de madera nacionales.

Es importante destacar que la materia prima que se utiliza es una opción amigable con el medio ambiente, las empresas productoras de pisos de madera tienen plantaciones propias o cuentan con los permisos para explotar maderas tropicales de una forma legal.

Una contribución al cuidado del ecosistema es la implementación de pisos de ingeniería, en los cuales la capa superior está constituida de madera y las capas inferiores se encuentran elaboradas con desechos como aglomerado y triplex, por

lo que la presión a los bosques es menor y se fomenta una cultura de reciclaje de material.

Por tanto, el proceso productivo es amigable con el medio ambiente y tiende a crear reforestación. Adicionalmente en el caso del bambú, la planta captura hasta 12 toneladas de carbono por hectárea, superior a la captura del bosque tropical amazónico y reserva de agua en las áreas cultivadas. Su manejo sustentable garantiza que las plantas puedan vivir hasta 100 años.

Las empresas del sector buscan innovar tecnología, es así que en uno de los casos se utiliza tecnología SWB (Strand Woven Bamboo), transformando los troncos de bambú en madera sólida de alta densidad.

Según la investigación realizada, las empresas que participan en el presente estudio representan el 60% de las pequeñas y medianas industrias que producen pisos y accesorios de madera y de bambú (Tabla #); y, adicionalmente, existen tres industrias en la provincia de Tungurahua y una en la provincia de Guayas que fabrican estos productos, sumado a la producción en todo el país de talleres artesanales que producen pisos de madera.

Las empresas en estudio generan 133 puestos de trabajo directo en el año 2013, que sumados a los empleos indirectos en las actividades relacionadas con los jornaleros para el proceso de corte y transporte hasta la planta suman 532 empleos, adicionalmente es importante destacar que todas las compras de materiales e insumos para las instalaciones de pisos son adquiridos en el mercado nacional, llegando incluso a contratar la confección de partes y piezas de la maquinaria, para adaptarlas a las necesidades de producción. (Ministerio de Industrias y Productividad; 2014) De conformidad con las cifras proporcionadas por las empresas, la utilización de la capacidad instalada en el año 2013 es apenas del 9%, en la medida que de una capacidad instalada de 404.000 m² se utiliza únicamente 37.485m².

3.1.1.2 Sueldo y Salarios

En el siguiente cuadro se presenta el comportamiento de los costos de sueldos y salarios obtenidos del Formulario 101 del SRI, observándose que a partir del año 2012 existe un decrecimiento pronunciado, que puede observar al decrecimiento de la producción y ventas en el sector productor de pisos de madera.

Tabla 12 – Costos Sueldos y Salarios del sector de pisos de madera

Años	Costos Sueldos y Salarios	Variación	%
2010	364.904,57		
2011	457.673,19	92.769	25,42
2012	367.007,07	-90.666	-19,81
2013	346.073,15	-20.934	-5,7

Fuente: Formulario 101 SRI
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Por tanto, el comportamiento de los costos de sueldos y salarios, obtenido del Formulario 101 del SRI, también presenta una contracción pronunciada a partir del año 2012, que puede obedecer al decrecimiento de la producción y ventas en el sector productor de pisos de madera.

3.1.1.3 Generación de Empleo

Otro aspecto que es importante destacar, es la generación de empleo. Considerando el listado de empresas nacionales analizadas, tanto en la planta de producción como en áreas administrativas y comerciales, se generó en el 2012 un total de 117 plazas de trabajo y en el año 2013 se tiene 132 plazas activas, lo que permite beneficiar directa e indirectamente a 532 personas, tomando que el

promedio de personas por hogares de 3,78 de acuerdo a cifras del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

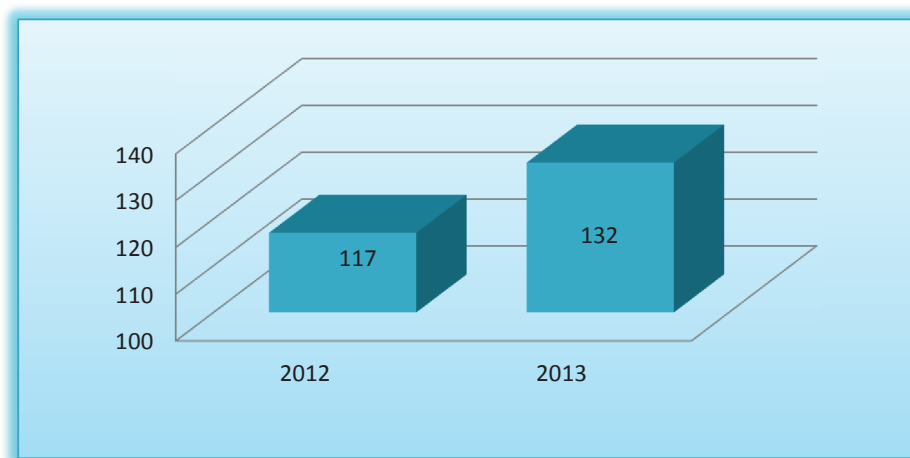


Figura 15 – Plazas de trabajo generadas por el sector de pisos de madera

Fuente: Datos proporcionadas por empresas analizadas

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Analizando la distribución del personal de planta de producción, se observa que al 2013, existen 95 obreros empleados a tiempo completo. De los mismos 79 trabajan directamente en las líneas de producción de pisos y solamente 16 se ubican en otras líneas.

Tabla 13 – Distribución de personal por línea productiva

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	N° OBREROS	%
Pisos de ingeniería multicapa	58	61%
Piso sólido y parquet	21	22%
Puertas	5	5%
Molduras y otros	11	12%
Total	95	100%

Fuente: Datos proporcionadas por empresas analizadas

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 14 – Histórica de personal de planta afiliado al IESS

TRABAJADORES DE PLANTA	2010	2011	2012	2013
Tiempo parcial	19	19	20	20
Tiempo completo	96	72	81	75
Por horas	0	0	0	0
TOTAL	115	91	101	95

Fuente: Datos proporcionadas por empresas analizadas
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Adicionalmente de manera indirecta, se contrata a jornaleros para el proceso de corte, transporte hasta la planta, todas las adquisiciones de bienes y servicios necesarias para el mantenimiento y reparación de la maquinaria y las compras de materiales e insumos para la instalación de pisos.

Por tanto, considerando el listado de la empresas investigadas, el sector en el año 2012 generó, tanto en la planta de producción como en áreas administrativas y comerciales, un total de 117 plazas de trabajo y para el año 2013 se tiene 132 plazas activas, lo que permite beneficiar directa e indirectamente a 532 personas, tomando que el promedio de personas por hogares es de 3,78 según cifras del INEC.

3.1.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

3.1.2.1 Análisis de la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

3.1.2.1.1 Economía a escalas

Las empresas productoras de pisos de madera existentes en el mercado nacional, producen de acuerdo a la demanda existente en el mercado, considerando los pedidos que tengan mensualmente, es decir, no producen a gran escala ya que

este es un comportamiento de empresas grandes, por lo tanto la barrera de economía a escala es alta.

La mayor competencia que tienen las empresas ecuatorianas dedicadas a la producción de pisos de madera, son las empresas Chinas que realizan esta misma actividad, quienes cuentan con maquinaria más avanzada para transformar la madera y han logrado ingresar al mercado ecuatoriano, donde la mayor parte de piso de madera es importado de China. Por tanto, este factor sería considerado como una amenaza para las empresas que desean ingresar al mercado y enfrentarán esta realidad, pues deberán tener necesaria experiencia para ingresar al mercado objetivo. Sin embargo, se debe considerar que podrán existir nuevos empresarios con ideas innovadoras y con un compromiso de permanecer a largo plazo en el mercado con un producto competitivo, hace que la amenaza sea fuerte, debiendo señalarse que no todos los empresarios actuales tienen una cultura de cambio y de mejoramiento continuo, algunos se basan en puro estudio pero falta de ejecución.

El mercado ecuatoriano es más exigente y la cultura de los empresarios de pisos de madera debe ser de calidad y de compromiso en entrega de lo que se compromete a la hora de la venta, ya que de lo contrario provoca que los clientes busquen nuevos proveedores y esto hace atractivo a nuevos competidores con el fin de satisfacer las necesidades no cumplidas por los actuales competidores.

3.1.2.1.2 Diferenciación del Producto

La industria de pisos de madera no cuenta con una diferenciación significativa de sus productos, ya que no existen marcas que hayan establecido su imagen en el mercado; ni tampoco cuenta con un rango de medición de la calidad del producto. Por lo tanto se convertirían en factores que afectaría positivamente a la presente investigación.

3.1.2.1.3 Beneficio de escala por el lado de la demanda

Considerando la investigación de campo realizada por la empresa Datos en el año 2011, acerca del comportamiento del consumidor ecuatoriano, realizado en 492 familias, se puede identificar que el 70,90% de los hogares manifestaron que cuando compran algún producto o servicio toman en cuenta más la calidad que el precio, situación que se debe considerar al momento de trabajar con mejores atributos para los productos; sin embargo el 62% de los encuestados manifestaron que les gusta cambiar de marcas frecuentemente para variar, lo que las empresas oferentes deberán tender a innovar constantemente; finalmente, existen un porcentaje de encuestados que cuando compran sus productos lo hacen buscando marcas reconocidas en el mercado. En la siguiente tabla se resume lo expuesto:

Tabla 15 – Comportamiento consumidores Ecuador

Descripción	Porcentajes totales
Cuando compro busco marcas reconocidas	51,20%
Cuando compro me fijo más en la calidad que en el precio	70,90%
Me gusta cambiar de marcas frecuentemente para variar	62%

Fuente: (Datos, 2011)

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Por tanto, la barrera de beneficios de escala por el lado de la demanda es alta, dado el comportamiento de los ecuatorianos, que optan por adquirir marcas reconocidas en el mercado.

3.1.2.1.4 Requerimiento de capital

Las empresas que deseen incursionar en la industria de pisos de madera deberán enfrentarse con fuertes inversiones de capital que deberán realizar, siendo esto

un gran limitante para ellas. Sin embargo este factor constituye una oportunidad que deberán aprovechar las empresas que ya se encuentran dentro de este mercado, pues al ser un sector que requiere gran capital, no todas las personas naturales o jurídicas, podrán emprender este tipo de negocios. Considerando la información proporcionada por las empresas productoras de pisos de madera, se puede evidenciar como referentes sus capitales suscritos, que tienden a ser altos, convirtiéndose en el requerimiento de capital en una barrera de entrada alta para quienes desean incursionar en este mercado. A continuación se describe el capital suscrito de las empresas en mención:

Tabla 16 – Capital suscrito por empresas productoras de pisos de madera

EMPRESA / PRODUCTOR	CAPITAL SUSCRITO
BIGBAMBOO S.A	200.000,00
INDUBAMBU S.A	80.000,00
MADECAB/ LEON FIALLOS MANUEL IVAN	350.000,00
ARTPARQUET S.A	171.220,00
MADERAS ELABORADAS ACOPIOMADEL CIA. LTDA.	65.000,00
HARO VELASTEGUI CRISOLOGO EFRAIN	300.000,00

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.1.2.1.5 Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño

Las empresas que deberán incursionar en el mercado de pisos de madera, se verán enfrentando la desventaja del Know-How (saber cómo hace, experiencia), por parte de las empresas establecidas en Ecuador y más aún de las empresas Chinas que poseen una gran trayectoria en este medio. Por tanto, este factor afectaría positivamente a la presente investigación.

3.1.2.1.6 Política gubernamental

Quienes deseen incursionar en el mercado de pisos de madera o de cualquier rama productiva, cuentan con el apoyo del gobierno, quien está destinando recursos para cualquier inversión productiva.

Las empresas de pisos de madera se ven beneficiadas de las salvaguardias impuestas por el Gobierno, a productos importados como piso laminado sintético o más conocido como “flotante” que provienen de China, Estados Unidos y Europa, su precio incrementó en 1,5 dólares por cada kilogramo, es decir que el costo incrementó en alrededor de 18 dólares, favoreciendo al producto nacional; tal y como se lo describe en la Resolución N° 0001-2014, publicada en el Registro Oficial N° 367 del 04 de noviembre de 2014.

“Artículo 1.- Adoptar una medida de salvaguardia provisional en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), por un período que no excederá de 200 días, consistente en la aplicación de una sobretasa arancelaria, al arancel general vigente, de USD 1.50 por kilogramo importado independiente del origen, a las importaciones de los productos clasificados en las subpartidas arancelarias...”

A continuación se presenta el detalle de esta medida:

Tabla 17 – Salvaguardia provisional a importaciones de producto laminado sintético

Código	Descripción de la Mercancía	UF	Salvaguardia	UF	Arancel
4409.10.10Tablillas y frisos para parqués, sin ensamblar	Kg	USD 1.50	m ³	20
4409.10.20Madera moldurada	Kg	USD 1.50	m ³	20
4409.10.90Las demás	Kg	USD 1.50	m ³	20
4409.21.00De bambú	Kg	USD 1.50	m ³	25
4409.29.10	...Tablilla y frisos para parqués, sin ensamblar	Kg	USD 1.50	m ³	25
4409.29.20Madera moldurada	Kg	USD 1.50	m ³	25
4409.29.90Las demás	Kg	USD 1.50	m ³	25

Fuente: (Gobierno de la República del Ecuador, 2014)

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Además, para empresas que trabajan con bambú se ven beneficiadas por el programa “Bambú Ecuador”, que es una iniciativa de promoción impulsada por la Red Internacional de Bambú y Ratán “INBAR”, a través de su Programa “Desarrollo Económico y Adaptación al Cambio Climático”, el mismo que está financiado por El Fondo Común de Productos Básicos y la contribución de todo un sector que está apostando e invirtiendo en hacer del bambú una nueva forma de generar economía, bienestar y proteger el ambiente. Por lo que este factor se convertiría en una amenaza para la presente investigación.

3.1.2.1.7 Respuesta esperada de los competidores establecidos

Las empresas establecidas en el mercado de pisos de madera, trabajan constantemente por lograr un crecimiento sostenido, tratando de buscar diferenciación e identificación dentro de este mercado. Por lo que este factor afectaría positivamente en la presente investigación, pues las empresas que deseen incursionar en este mercado se verán enfrentadas con competidores agresivos en el mercado.

3.1.2.2 Análisis de la Rivalidad entre Competidores Existentes

Partiendo del tamaño de las compañías ecuatorianas definidas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, donde se indica que:

- “1.- Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores ó Ingresos menores a \$100.000,00*
- 2.- Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores ó Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00*
- 3.- Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores ó Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00*
- 4.- Empresa grande: Más de 200 trabajadores ó Ingresos superiores a los \$5'000.001,00*

Predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores. “
(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

Se puede definir a las empresas productoras de pisos de madera existentes actualmente en el mercado son pequeñas empresas.

El análisis de la rivalidad de estas empresas está basado en el número de competidores, crecimiento de la industria, productos homogéneos, y costo de cambio de marca para los consumidores.

3.1.2.2.1 Número de competidores

En esta parte de la investigación se realiza el análisis de la rivalidad entre empresas de pisos de madera existentes, tomando en consideración su porcentaje de participación en el mercado, experiencia en el mercado y línea de productos que ofrece.

Tabla 18 – Análisis de la Rivalidad entre Competidores Existentes

SECTOR: PISOS DE MADERA					
EMPRESA	% PART. MERCADO	EXPERIENCIA MERCADO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	LINEA DE PRODUCTO	VARIEDAD PRODUCTO
MADERAS ELABORADAS ACOPIOMA DEL CIA. LTDA.	30%	31 AÑOS	DE PARQUET, DUELAS, PUERTAS Y OTROS	Pisos	Pisos de Ingeniería Multicapa
					Pisos sólidos: Tabloncillo, duela, parquet
					Complementos
				Puertas	Puertas Principales
					Puertas Exteriores
					Complementos

SECTOR:		PISOS DE MADERA			
EMPRESA	% PART. MERCADO	EXPERIENCIA MERCADO	ACTIVIDAD PRINCIPAL	LINEA DE PRODUCTO	VARIEDAD PRODUCTO
MADERAS ELABORADAS ACOPIOMA DEL CIA. LTDA.				Pérgolas y Tablones	Pérgolas
					Vigas
				Molduras	Tablones de ingeniería
					Molduras y Cornisas para Cuadros
MADECAB MADERAS PARA ACABADOS	25%	20 AÑOS	VENTA AL POR MENOR DE MADERA	Pisos	Pisos exteriores: Decks Pisos interiores: Estructurales sólidos; Sólidos y Tabloncillos; Duelas y Medias Duelas; Pisos envejecidos; Barrederas y Molduras en general)
ARTPARQUET S.A.	8%	9 AÑOS	FABRICACIÓN Y VENTA DE PARQUET	Entarimados	Entimados a medida de madera dura
				Tablones	Tablones a medida de madera dura
				Pisos	Parquet
INDUBAMBU	10%	4 AÑOS	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE BAMBU	Pisos	Pisos de Ingeniería Multicapa de Bambú
BIGBAMBO O S.A.	14%	13 AÑOS	CULTIVO DE BAMBU	Pisos	Pisos de bamboo extra duros(SWB)
				Bloques	
				Duelas	
				Láminas	
Muebles					
OTRAS EMPRESA PISOS MADERA	13%				
TOTAL	100%				

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Analizando a cada una de las empresas competidoras actuales se puede concluir que estas empresas cuentan con un similar poder económico.

3.1.2.2.2 Crecimiento de la industria

Las empresas madereras actuales para subsistir han implementado políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares. Existen empresas que han implementado procesos de costos y de remuneración por obra, que poco a poco van haciendo al trabajador más consciente de su trabajo y de esta manera incide para que trabajen como un equipo ganador entre el empresario, el trabajador y el cliente.

Para algunos empresarios del sector de pisos de madera, la tecnología de punta ha sido tomada como una estrategia para disminuir el tiempo del proceso e incrementar la productividad que asociada a una cultura de manejo de procesos y desperdicios incrementa el valor agregado al producto y se fortalecen competitivamente. El resultado de este accionar ha sido asombroso y ha permitido incrementar la productividad. Además, han hecho uso de Sistemas de Información como programas contables eficientes, una contabilidad de costos, manejo de información al día y difusión de la misma han hecho de las empresas existentes de pisos de madera fuertes y con conocimiento, logrando así un grado de confianza en sí mismas y actualmente buscan un permanente crecimiento empresarial.

Sin embargo, según información publicada en el Registro Oficial N° 321 del 28 de Agosto de 2014, la producción nacional total de las empresas productoras de pisos de madera y de bambú, ha disminuido sustancialmente, en efecto, la producción nacional, lejos de acompañar el crecimiento natural del mercado, “se redujo en un 20% del 2012 al 2013.” (Organo del Gobierno del Ecuador, 2014)

Las ventas anuales de los productores locales corresponden a las ventas declaradas en el formulario 101 (impuesto a la renta), por motivos de

disponibilidad de información relevante, solamente se consideró el periodo 2010-2013, tomando en cuenta que los productores registran fecha de inicio de operaciones distintas entre cada uno de ellos. La información consolidada se indica a continuación:

Tabla 19 – Ventas Históricas productores nacionales (dólares)

Año	2010	2011	2012	2013
Valor Ventas en US\$	1.617.643	2.131.591	2.071.721	1.649.467
% de variación		32%	-3%	-20%

Fuente: Formulario 101 (Declaración de impuestos a la renta –SRI)
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

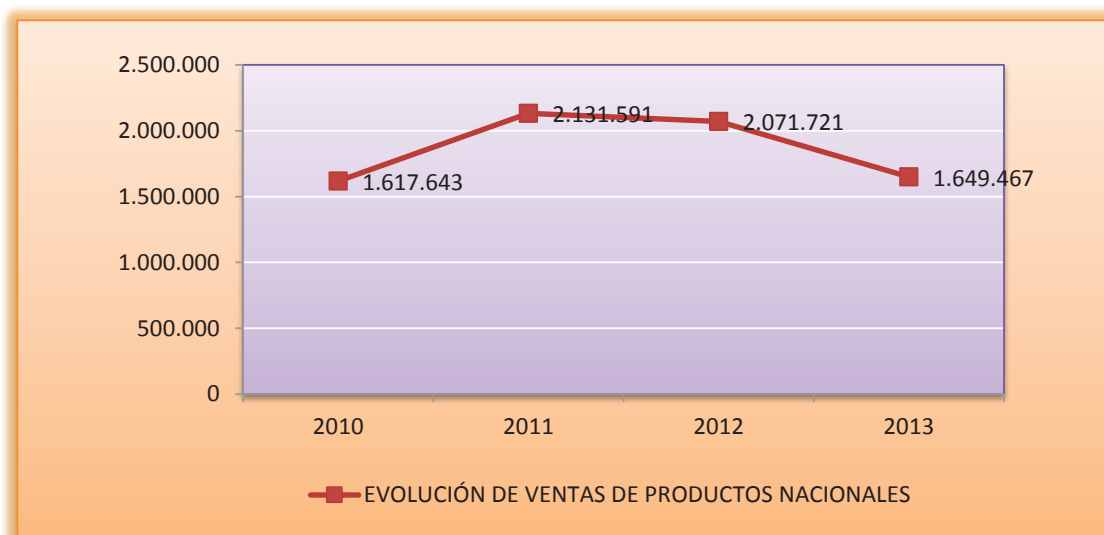


Figura 16 – Ventas Productores Nacionales (en dólares)

Fuente: Formulario 101 (Declaración de impuestos a la renta –SRI)
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Como se puede observar, en el año 2010 las ventas de tres productores nacionales (Artparquet S.A, Acopiomadel Cía. Ltda. y Madecab) ascendieron a

US\$1.617.643. Durante el año 2011 se incorporan a la actividad productiva las empresas Bigbamboo S.A e Indumadera, por lo que se registra un crecimiento de valor de ventas en un 32%; es decir ascendieron a US\$2.131.591. Para el año 2012 el valor de las ventas decreció en un -3%, sumando US\$2.071.721 y para el año 2013, las ventas registran una fuerte disminución en el orden del -20%, alcanzando apenas la cifra de US\$1.649.467.

Por tanto, se puede manifestar que el crecimiento de la industria es muy lento; esta situación, afectaría positivamente al proyecto, pues no resultará atractivo para empresas incursionarlo por las cifras poco alentadoras; sin embargo es una situación que perjudica a toda empresa dentro de este mercado.

3.1.2.2.3 Productos homogéneos

Los productos homogéneos son muy comunes en empresas con economías a escalas, lo que no es común en las empresas productoras de pisos de madera, sin embargo estas empresas tratan de ofrecer productos diferenciados a través del uso de tecnologías importadas, que garanticen sus acabados, resultando pisos de madera con calidad y acorde a exigencias de mercados internacionales. Sin embargo las empresas que deseen ingresar en el mercado de pisos de madera deberán trabajar constantemente para lograr la diferenciación de sus productos.

3.1.2.2.4 Costo de cambio de marca para los consumidores

El mercado nacional ecuatoriano, dispone de pisos de madera procedentes principalmente de China, donde producen a gran escala, con un precio bajo, por lo que los consumidores tendrían que invertir un costo alto si desean cambiarse a productos nacionales; además, las empresas ecuatorianas deberán trabajar por brindar una mejor calidad del producto a un precio competitivo.

Según información proporcionada por el Ministerio de Industrias y Productividad, a continuación se presenta la Tabla 4, donde constan los precios de pisos importados, que conforme al sondeo realizado por las empresas investigadas, los importadores de pisos flotantes ofrecen precios que oscilan entre los 9 y 29 dólares para los pisos de entre 6 y 12 mm. Cabe aclarar que estos precios no contemplan el precio de instalación que varían según los milímetros de espesor y procedencia.

Tabla 20– Precios de Pisos competidores (Valores en US Dólares por m²)

Empresa	Precios					
	6mm	7mm	8mm	9mm	11mm	12mm
Super Carpet			14,29	25,00		
Zona de Pisos			14,29		25,00	
Clásic Decoraciones	13,9		14,80			
Playma		9,00	10,80			
Alfombras Atahualpa		13,21	19,64			
Novakortinas		13,3				29,38

Fuente: Estudios de Mercado - Empresas interesadas
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

El análisis de precios entre los pisos de madera e importados, no guardan ningún tipo de comparación, por lo que a pesar del arancel establecido en el 15% para el producto importado, existe una competencia totalmente desigual en el mercado nacional, aspecto que ha limitado al sector tener un desarrollo sostenido.

3.1.2.3 Análisis del Poder de Negociación de los Proveedores

Al realizar el análisis del Poder de Negociación de los Proveedores se pudo identificar que las empresas productoras de pisos de madera, en el mercado nacional existen pocas las empresas proveedoras de productos que son insumos indispensables en la calidad de los pisos de madera que pueden competir con los que ofrecen empresas internacionales. Por lo que se han visto obligadas en la adquisición de sus insumos principalmente resinas y lacas, a trabajar con

proveedores internacionales como empresas europeas, chilenas, americanas, entre otras, que ofrecen productos de alta calidad y prestigio internacional. Estos proveedores tienen gran poder de negociación ya que suministran productos particulares, con alta incidencia en la calidad en los pisos de madera, cuyos precios son medios altos y altos, esto sin contar con los impuestos que deben considerar para ingresar los productos al Ecuador.

Por tanto, las empresas de pisos de madera, se ven enfrentadas con los proveedores quienes suministran productos que no pueden ser sustituidos, pudiendo afectarse las operaciones de sus empresas. Por otra parte, los proveedores de madera son empresas familiares o personas que explotan su producto especialmente en el oriente. Hacen un compromiso pre transporte con clientes con un precio definido y una forma de pago al contado o con un crédito de máximo de treinta (30) días, pero en un grupo reducido. La estrategia de las empresas es manejarse con los requerimientos de los proveedores en un sistema en donde las dos partes se ponen de acuerdo en la clasificación y pago, lo que depende del manejo serio que emplean los clientes para con los proveedores. Al tener una confianza en la forma de pago y pagos puntuales, los proveedores comienzan a ser fieles a las empresas y entregar productos con normas estándares que requiere la empresa, creando fidelidad y una provisión constante de materia prima sin riesgos de quedar sin inventario y con una cultura de calidad de la empresa y los proveedores.

En la siguiente tabla, se considera el análisis de estos proveedores de la empresa BIGBAMBOO S.A. tomando en cuenta los productos que ofrecen:

Tabla 21 – Análisis del Poder de Negociación de los Proveedores

EMPRESA	BIGBAMBOO S.A.			
SECTOR	PISOS DE MADERA			
PRODUCTO	MATERIAL	PROVEEDOR ACTUAL	TIPO DE PROVEEDOR	GRADO DIFICULTAD PROVEEDOR (1 AL 10)
BLOQUE	Materia Prima bambú	Empresas familiares	Nacional	5
BLOQUE	Resinas	AKZONOBEL	Compañía Alemana	7
PISOS BAMBU	Lacas de tecnología ultravioleta UV	BONA	Compañía Sueca	8
PISOS BAMBU	Tinte	BONA	Compañía Sueca	8
PISOS BAMBU	Tableros de base	MASISA	Compañía Chilena	7
BLOQUE	Agua	Red Pública	Nacional	8
BLOQUE	Diesel	Gasolinera Primax	Nacional	7
BLOQUE	Aceite	Recoil – Santo Domingo	Nacional	7
PISOS	Sierra – Cinta	Alemania - China	Compañía Alemana China	7
PISOS	Fresas	Alemania - Hesiah	Compañía Alemana	8
PISOS	Lijas	Fandeli - Ecuador	Nacional	7

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Por tanto, se concluye que se da una negociación seria entre clientes y proveedores. Es preciso destacar que los proveedores cuentan con recursos para su operación, pero no tienen una cultura y educación similar a la del empresario urbano y al momento de ser explotados o sentirse estafados no regresa a la empresa a proveer madera y ella pierde estos canales de suministro.

3.1.2.4 Análisis del Poder de Negociación de los Compradores

Las empresas actuales de pisos de madera enfocan sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes con la entrega de productos

diferenciados, innovadores y de alta calidad. Los productos que ofrecen las empresas de este sector están enfocados a clientes que pueden ser personas naturales o jurídicas con un nivel socio económico medio alto y alto, que gustan de productos de gran durabilidad y con acabados acordes a las nuevas tendencias, quienes presentan gran poder de negociación.

Los clientes al volverse más exigentes, aumentan su sensibilidad al realizar su compras en las diferentes industrias y una empresa que no cumple con las necesidades del cliente irrespetando los requerimientos establecidos al inicio de una negociación, acarrea serios problemas de confianza.

La mayoría de empresas productoras de pisos de madera, coinciden que la sensibilidad de un cliente es un parámetro básico, pues inciden las “recomendaciones” que podrán hacer los clientes, por lo que deben trabajar por cumplir todos los requerimientos de producto – cliente.

Actualmente, el mercado en general dispone de muchos sistemas de información en los cuales se puede elegir: proveedores de productos o de bienes comparando precios, calidad, servicios incluidos y al momento de negociar el cliente ya tiene varias ideas, por lo que si un proveedor no negocia adecuadamente, el cliente tiene la capacidad de optar por otro proveedor que cumpla con sus requerimientos; por tanto, las empresas de pisos de madera deben hacer un análisis de su mercado y tratar siempre de estar a la vanguardia de cumplir lo que el cliente necesita y con los precios que está dispuesto a pagar.

3.1.2.5 Análisis del Poder de Negociación de los Productos Sustitutos

El principal producto sustituto del mercado son los pisos laminados sintéticos o más conocidos como “flotantes”, que se encuentran en el mercado ecuatoriano a precios competitivos, puesto que son el resultado de una producción a grandes escalas y por tanto sus precios son menores. Por tanto representan una amenaza a los intereses de las empresas ecuatorianas que se dedican a esta actividad.

3.1.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La tabla adjunta permite observar que durante el año 2010 la participación de la industria nacional (empresas productoras de pisos de madera) en el mercado ecuatoriano fue del 58%, mientras que las importaciones representaron el 42%.

Para el año 2013 debido al incremento vertiginoso de las importaciones, la situación varía drásticamente con una participación de la producción nacional de apenas el 39% frente al 61% de las importaciones.

Tabla 22 – Ecuador: Demanda Nacional de pisos de madera (Cifras en miles de US Dólares)

Rubros	2010		2011		2012		2013	
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%
Ventas	1.617,64	58	2.131,59	59	2.071,72	54	1.649,47	39
Importaciones	1.150,86	42	1.469,14	41	1.799,21	46	2.570,14	61
Total Demanda	2.768,50	100	3.600,73	100	3.870,93	100	4.219,61	100

Fuente: Ministerio de Industria y Productividad
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.1.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Tomando en consideración cifras históricas de las empresas anteriormente mencionadas, a continuación se realiza una descripción de factores relevantes, como la oferta en el Sector, capacidad instalada de la industria nacional analizada y pérdidas del sector.

a) Producción nacional y ventas: Según información proporcionada por el Ministerio de Industrias y Productividad, las empresas que participan en el presente estudio representan el 60% de las pequeñas y medianas industrias que

fabrican productos de madera clasificados en las subpartidas arancelarias 4409101000 440910200 4409109000 4409210000 4409291000 4409292000 4409299000, ya que existen tres industrias en la provincia de Tungurahua y una en la provincia de Guayas que fabrica estos productos. Adicionalmente, en todo el país hay muchos talleres artesanales que hacen pisos de madera.

La producción de las empresas es igual al nivel de ventas porque se está produciendo bajo pedido, evitando así el generar altos niveles de inventarios.

Realizando el mismo análisis en términos de cantidades (metros cuadrados), se observa una evolución muy similar, en el mismo periodo 2010-2013. En el año 2010 las ventas fueron de 37.809 m²; para el año 2011 se incrementaron en un 21% a la cifra de 45.477m². Para el año 2012se evidencia un incremento del 9%, alcanzando ventas de 49.486 m², para el año 2013 las ventas corresponden a 37.485 m² lo que representa una disminución del -24% con respecto al año 2012, tal como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 23 – Ventas Productores Nacionales (metros cuadrados)

Año	2010	2011	2012	2013
Ventas Anuales (m²)	37.809	45.577	49.486	37.485
% de variación		21%	9%	-24%

Fuente: Ministerio de Industria y Productividad
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

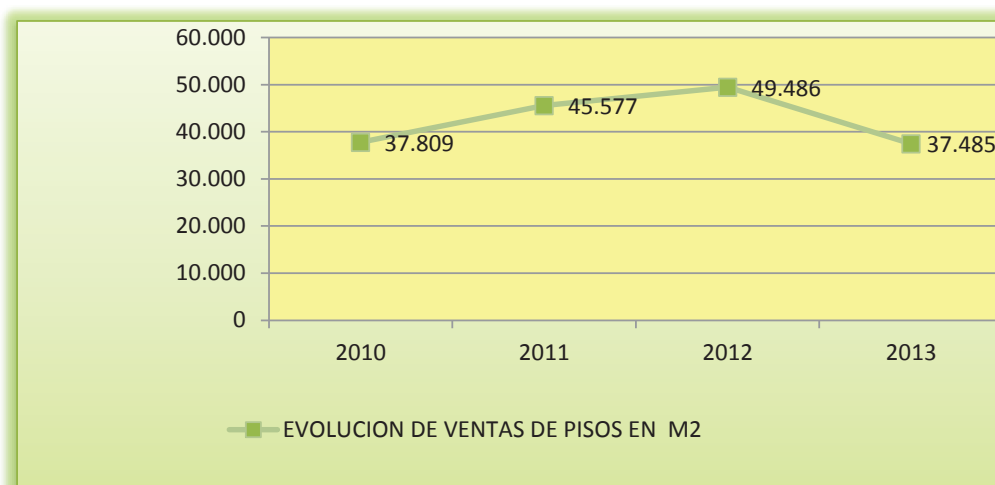


Figura 17 – Ventas Productos Nacionales (metros cuadrados)

Fuente: Ministerio de Industria y Productividad
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Adicionalmente, por información obtenida directamente del Formulario 101 del Servicio de Renta Internas – SRI, que involucra a 7 empresas productoras en el año 2010 y 6 en el año 2011 al 2013, en el cuadro siguiente se observa como las ventas del sector decrecen a partir del año 2012.

Tabla 24 – Venta locales pisos de madera

Años	Ventas Locales	Variación	%
2010	2.056.232		
2011	3.447.068	1.390.835	67,64
2012	3.446.133	-935	-0,03
2013	2.835.886	-610.247	-17,71

Fuente: Formulario 101 Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Según el comportamiento de las ventas locales en el piso de madera en el periodo 2010-2013, se puede medir que para el año 2011 las ventas se incrementan en 1.4 millones de US Dólares, equivalente al 68% y a partir del año

2012 se invierte la tendencia con una caída 935 US Dólares (-0,03%), acentuándose esta caída para el año 2013 en el que se registra una disminución de las ventas por el valor del 610mil US Dólares que representan el -18% respecto al año anterior.

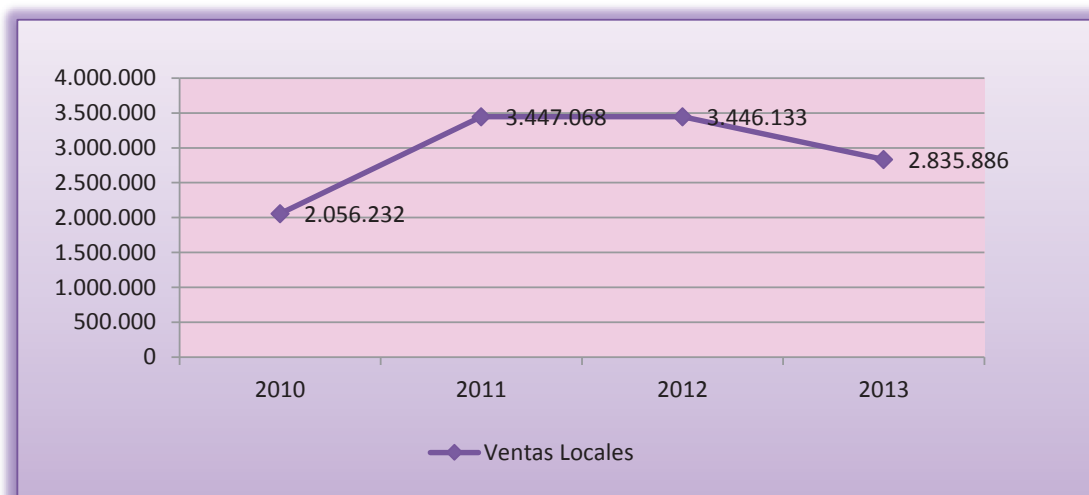


Figura 18 – Ventas locales de pisos de madera

Fuente: Ministerio de Industria y Productividad
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

b) Capacidad instalada: Como puede observarse en el cuadro siguiente, se observa un crecimiento en el total de la capacidad instalada, durante el periodo 2010-2013. En 4 años casi se duplico la capacidad, debido al ingreso de 2 empresas (Bigbamboo S.A e Indubambu S.A).

Sin embargo de esto se observa que la capacidad efectivamente utilizada, mediada en términos de producción y ventas reales de metro cuadrado de piso, es muy inferior a la capacidad potencial que tiene esas empresas y para el año 2013 fue de apenas el 9%. Sacando una tasa promedio de utilización de la capacidad total, se observa que la misma estuvo alrededor del 15,3% durante el periodo analizado.

Tabla 25 – Capacidad instalada y capacidad utilizada

CAPACIDAD MEDIDA EN M2	2010	2011	2012	2013
Capacidad Instalada (m2)	223.200	223.200	327.200	404.000
Capacidad Utilizada (m2)	37.809	45.577	49.486	37.485
%	17%	20%	15%	9%

Fuente: Datos proporcionados por empresas investigadas
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Así también, se presenta una figura que resume estas cifras:

**Figura 19 – Capacidad instalada y capacidad utilizada**

Fuente: Información proporcionada y consolidada por la empresas interesadas
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Si se compara la capacidad instalada de los productos nacionales con el total de metros cuadrados importados a octubre del 2011 (ver cuadro), cuyo monto fue de 471.810 metros cuadrados de piso, se observa que la industria nacional podría cubrir el 86% de las importaciones, operando a su plena capacidad.

En las condiciones actuales la producción nacional apenas representa el 7,9% de las importaciones realizadas a octubre del 2013.

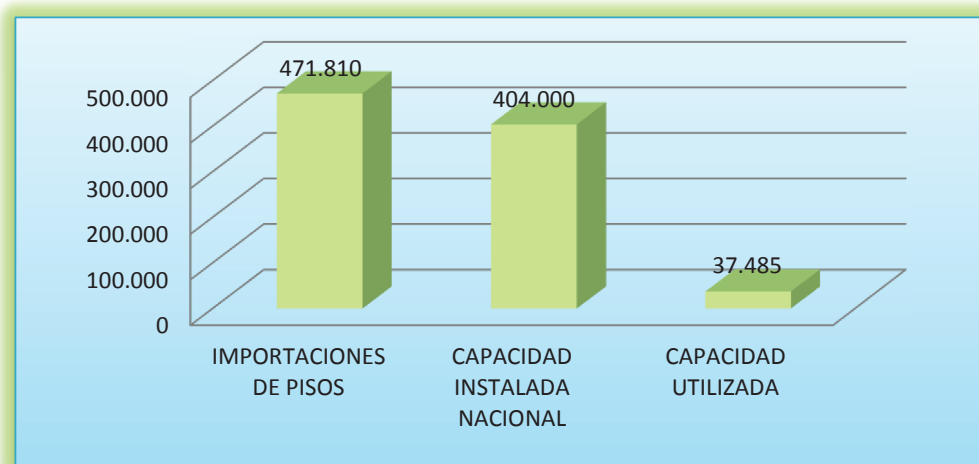


Figura 20 – Importaciones de pisos de madera – Capacidad instalada y capacidad utilizada de empresas de pisos de madera ecuatorianas

Fuente: Información proporcionada y consolidada por las empresas interesadas

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.1.5 ANÁLISIS DE PRECIOS

Dentro de este análisis es importante destacar los precios de venta de las importaciones sobre el producto elaborado localmente. El precio promedio del sector productor es de 53 US Dólares, debido a que su costo de producción no permite colocar un precio de mercado. El costo unitario promedio asciende a un US\$ 32.45, lo que hace imposible competir con precios de venta por debajo del costo de producción nacional.

Tabla 26 – Precios de Pisos de productos Nacionales

EMPRESA	PRECIO(m ²)
BIGBAMBOO	\$ 56,97
INDUBAMBU	\$ 54,23
MADECAB	\$ 54,00
ARTPARQUET	\$ 51,19
MADEL	\$ 50,00

Fuente: Datos proporcionados por empresas investigadas

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

En la tabla siguiente se detalla la participación porcentual de la materia prima, mano de obra y los gastos de fabricación en el costo total promedio de las empresas analizadas. Como se puede observar, la materia prima representa actualmente el 35% del costo total, la mano de obra (directa e indirecta) el 21% y los gastos de fabricación son el 44% del costo total.

Tabla 27 – Participación porcentual en el costo

Materia Prima	35%
Mano de Obra	21%
GIF	44%
TOTAL	100%

Fuente: Datos proporcionados por empresas investigadas
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

A continuación según el siguiente cuadro, constan los precios de pisos importados, que conforme al sondeo realizado por las empresas interesadas, los importadores de pisos flotantes ofrecen precios que oscilan entre los 9 y 29 dólares para los pisos de entre 6 y 12 mm. Cabe aclarar que estos precios no contemplan el precio de instalación que varían según los milímetros de espesor y procedencia.

Tabla 28 – Precios de Pisos competidores (Valores en US Dólares por m²)

Empresa	Precios					
	6mm	7mm	8mm	9mm	11mm	12mm
Super Carpet			14,29	25,00		
Zona de Pisos			14,29		25,00	
Clásic Decoraciones	13,9		14,80			
Playma		9,00	10,80			
Alfombras Atahualpa		13,21	19,64			
Novakortinas		13,3				29,38

Fuente: Datos proporcionados por empresas investigadas
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

El análisis de precios entre los pisos de madera e importados, no guardan ningún tipo de comparación, por lo que a pesar del arancel establecido en el 15% para el producto importado, existe una competencia totalmente desigual en el mercado nacional, aspecto que ha limitado al sector tener un desarrollo sostenido.

3.1.6 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Las empresas productoras de pisos de madera generalmente comercializan sus productos a través de un canal directo, sin intermediarios y lo hacen a través de sus puntos de distribución estratégicamente localizados, mismos que están a cargo de sus responsables de ventas.

3.1.7 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Para determinar el nivel de competitividad de las empresas productoras de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito, se lo hizo a través de la obtención de datos estadísticos resultado de las encuestas realizadas según la metodología WEF.

3.1.7.1 Resultados de las Encuestas

Se realizó encuestas dirigidas a Gerentes Generales, Gerentes o Jefes de Recursos Humanos o Administradores de empresas productoras de pisos de madera de las seis empresas existentes que representan el 60% del sector nacional. Por tanto, en esta sección se presenta los resultados obtenidos para el sector de pisos de madera, mismos que fueron calculados sacando la media de

las respuestas de cada pregunta respondida. En la tabla que se describe a continuación se presenta estos resultados:

Tabla 29 – Resultados de las Encuestas realizadas a las Empresas Productoras de Pisos de Madera

N° PILAR	NOMBRE PILAR	CODIFICACIÓN WEF	FACTOR ANALIZADO	N° PREGUNTA ENCUESTA	CALCULO PISOS DE MADERA
5	Educación superior y capacitación	5.07	Disponibilidad local de servicios de capacitación especializada	1	3,00
		5.08	Grado de capacitación del personal	2	4,33
6	Eficiencia de los mercados de bienes	6.01	Intensidad de competencia local	3	3,83
		6.02	Grado de dominio del mercado	4	2,00
		6.03	Efectividad de Política anti-monopolio	5	4,50
		6.04	Efecto de los impuestos sobre los incentivos para invertir	6	3,50
		6.09	Prevalencia de las barreras comerciales	7	5,50
		6.11	Prevalencia de propiedad extranjera	8	2,67
		6.12	Impacto en el negocio sobre normas de la inversión extranjera directa	9	2,00
		6.13	Carga de los procedimientos aduaneros	10	4,67
		6.15	Grado de orientación al cliente	11	5,50
		6.16	Sofisticación del comprador	12	5,67
N° PILAR	NOMBRE PILAR	CODIFICACIÓN WEF	FACTOR ANALIZADO	N° PREGUNTA ENCUESTA	CALCULO PISOS DE MADERA
7	Eficiencia del mercado laboral	7.01	Cooperación en las relaciones entre trabajador y empleador	13	4,33
		7.02	Flexibilidad de la determinación de los salarios	14	6,50
		7.03	Prácticas de contratación y despido	15	3,00
		7.05	Efecto de los impuestos sobre los incentivos al trabajo	16	3,67
		7.06	Salarios y productividad	17	5,67
		7.07	Confianza en la gestión profesional	18	2,33
		7.08	Capacidad del país para retener el talento	19	2,67
		7.09	Capacidad del país para atraer talento	20	2,67
		8	Desarrollo del mercado financiero	8.01	Disponibilidad de servicios financieros
8.02	Asequibilidad de los servicios financieros			22	3,50
8.04	Facilidad de acceso al crédito			23	3,33
9	Preparación Tecnológica	9.01	Disponibilidad de últimas tecnologías	24	4,17
		9.02	Absorción de tecnología de la empresa	25	4,00
		9.03	Inversión extranjera directa y transferencia de tecnología	26	2,50
11 11	Sofisticación de negocios Sofisticación de negocios	11.01	Cantidad de proveedor local	27	4,67
		11.02	Calidad de proveedor local	28	2,67
		11.03	Estado de desarrollo de clúster	29	1,33
		11.04	Naturaleza de la ventaja competitiva	30	4,83
		11.05	Ancho de cadena de valor	31	4,50
		11.06	Control de distribución internacional	32	5,50
		11.07	Sofisticación del proceso de producción	33	5,50
		11.08	Medida de marketing	34	2,17
		11.09	Disposición a delegar autoridad	35	3,67
12	Innovación	12.01	Capacidad de innovación	36	2,00
		12.02	Calidad de instituciones de investigación científica	37	2,00
		12.03	Gasto de empresas en investigación y desarrollo	38	2,00
		12.04	Colaboración Universidad - industria en Investigación y Desarrollo	39	2,00
		12.05	Compras de productos de tecnología avanzada	40	2,83
		12.06	Disponibilidad de científicos e ingenieros	41	3,17

Fuente: Datos proporcionados por empresas investigadas

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

De acuerdo a la información obtenida de las empresas productoras de pisos de madera, se identifica que en este sector existe el siguiente comportamiento según los pilares analizados:

Pilar 5: Educación superior y capacitación

- ✓ La disponibilidad local de servicios de capacitación especializada es muy baja, es decir casi no se cuenta en el entorno donde se desarrolla las empresas productoras de pisos de madera, servicios que permitan la capacitación y formación continua de personal.
- ✓ El grado de capacitación del personal que labora en las empresas del sector de pisos de madera es bajo, pues estas empresas no invierten muchos recursos en estos temas, limitando el acceso al conocimiento de sus empleados a través de capacitaciones, repercutiendo en las actividades productivas de cada empresa.

Pilar 6: Eficiencia de los mercados de bienes

- ✓ La Intensidad de competencia local de las empresas productoras de pisos de madera es baja, se reconocen empresas en el sector que compiten pero no son agresivos.
- ✓ Las empresas productoras de pisos de madera no son numerosas, sin embargo las empresas existentes no tienen gran dominio en el grupo empresarial, ya que se han visto amenazadas por productos importados.
- ✓ La efectividad de políticas anti-monopolio que garantizan una competencia leal es buena, pues se promueve la competencia nacional.
- ✓ En el sector de pisos de madera, el efecto causado por los impuestos tienden a no reducir el incentivo para invertir.
- ✓ En el sector de pisos de madera, actualmente prevalecen barreras no arancelarias referidas a estándares de salud y de productos, requisitos técnicos y etiquetados, entre otros, que limiten la capacidad de las

mercancías importadas para competir en el mercado nacional, situación que está beneficiando y contribuyendo al desarrollo de la producción nacional, esto se ve reflejado por las medidas arancelarias impuestas por el gobierno ecuatoriano a productos importados, tal y como se lo analizó en el estudio de las fuerzas competitivas según Porter.

- ✓ Actualmente, este sector no cuenta con empresas productoras de pisos de madera de propiedad extranjera, todas son locales.
- ✓ El impacto en el sector de pisos de madera sobre normas de la inversión extranjera directa es desalentador.
- ✓ Los empresarios del sector de pisos de madera, coincidieron indicando que los procedimientos aduaneros relacionados con la entrada y salida de mercancías tienden a ser eficientes, esto lo han visto reflejados principalmente en las importaciones que realizan de insumos para su producción.
- ✓ Las empresas productoras de pisos de madera trabajan por lograr la satisfacción de sus clientes, buscando la retención de los mismos, logrando su reconocimiento e identidad en el mercado.
- ✓ Los empresarios respondieron que: los compradores al momento de tomar sus decisiones de compra optan por productos que estén basados en atributos de un rendimiento sofisticado, siendo una oportunidad de mercado para éstas empresas.

Pilar 7: Eficiencia del mercado laboral

- ✓ Considerando la cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores de empresas de pisos de madera, se puede puntualizar que tienden a ser de cooperación entre las dos partes, contribuyendo a mejorar la productividad de la empresa, contando con empleados dispuestos a brindar su mayor esfuerzo y empleadores que valoran y retribuyen sus esfuerzos.

- ✓ Los salarios de las empresas productoras de pisos de madera, generalmente son establecidos por cada compañía de manera individual, considerando el nivel profesional de cada empleado y el grado de responsabilidad de actividades dentro de la empresa.
- ✓ La contratación y despido de los trabajadores de empresas productoras de pisos de madera son deficientes, considerando únicamente sus reglamentos internos.
- ✓ Los impuestos no reducen los incentivos para trabajar, este factor es independiente al sector al que pertenezca la empresa.
- ✓ Los salarios de los empleados del sector de pisos de madera están relacionados con su productividad, según análisis de cada empresa.
- ✓ Los puestos directivos de las empresas de pisos de madera están siendo ocupados generalmente por familiares o amigos sin considerar el mérito de cada individuo y peor aún el nivel profesional, aspectos determinantes al momento de gerenciar estas empresas.
- ✓ En este sector no se retienen a las personas talentosas, ya que estas optan por buscar mejores y más atractivas oportunidades laborales en otros sectores o en el extranjero, quienes están dispuestos a ofrecer mayores beneficios económicos.
- ✓ Las empresas de pisos de madera no se encuentran en la capacidad de atraer gente talentosa del extranjero, ya que esto implica incrementar sus costos.

Pilar 8: Desarrollo del mercado financiero

- ✓ El sector financiero del país ofrece poca variedad de productos financieros y servicios a las empresas productoras de pisos de madera; además son poco asequibles, existiendo dificultad para obtener un préstamo bancario con un plan de negocios sin ninguna garantía.

Pilar 9: Preparación Tecnológica

- ✓ Los empresarios del sector de pisos de madera, manifiestan que actualmente existe disponibilidad de tecnologías, que permitan mejorar sus procesos internos y así obtener mayores beneficios.
- ✓ Las empresas de pisos de madera, están adoptando las nuevas tecnologías dentro de sus procesos, pese a las inversiones de capital que esto genera.
- ✓ Dada la nula inversión extranjera directa no existen nuevas tecnologías adoptadas por este factor.

Pilar 11: Sofisticación de negocios

- ✓ Las empresas productoras de pisos de madera cuentan con un número aceptable de proveedores de insumos para su producción.
- ✓ En este sector la calidad de los proveedores locales es baja, pues comparado con sectores externos es menor.
- ✓ Considerando el sector de pisos de madera los clúster (concentraciones geográficas de empresas, proveedores, productores de productos y servicios y de instituciones especializadas en un campo particular) son inexistentes.
- ✓ La ventaja competitiva que tienen las empresas productoras de pisos de madera en mercados internacionales tiende a basarse principalmente en recursos naturales.
- ✓ Estas empresas tienden a estar involucradas en toda la cadena de valor, tanto en la producción, comercialización, distribución, diseño de sus productos.
- ✓ Considerando el sector de pisos de madera, las empresas nacionales controlan muy poco la distribución internacional de sus productos.
- ✓ En el sector de pisos de madera, los procesos productivos han implementado la utilización de nuevas tecnologías.

- ✓ Las empresas de pisos de madera no toman medidas de marketing para diferenciar sus productos y servicios en el mercado, siendo este un limitante para ser identificados.
- ✓ Los empresarios del sector de pisos de madera manifiestan que actualmente tienden a delegar la autoridad a responsables de cada área.

Pilar 12: Innovación

- ✓ Las empresas productoras de pisos de madera tienen poca capacidad para innovar ya sea sus productos, servicios o procesos.
- ✓ Además, la calidad de instituciones de investigación científica que apoyan a las empresas productoras de pisos de madera son demasiado bajas.
- ✓ Las empresas productoras de pisos de madera no invierten en investigación y desarrollo, por motivos de capital, ocasionándoles problemas para estar a la vanguardia del mercado.
- ✓ Las empresas y universidades no colaboran en la investigación y desarrollo para este sector del país.
- ✓ El gobierno apenas empieza a hacer compras para fomentar las decisiones de innovación para las empresas productoras de pisos de madera, de modo que se sientan respaldadas.
- ✓ Finalmente, las empresas productoras de pisos de madera cuentan un limitado número de científicos e ingenieros que aporte con sus conocimientos para lograr su desarrollo.

3.1.7.2 Cálculo de la Competitividad de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito

Tomando en consideración el Anexo A., se procedió al cálculo de la competitividad de las empresas productoras de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito, con la utilización de la siguiente fórmula:

Índice de Competitividad:

$$IC = \textit{Subíndice 1} * 40\% + \textit{Subíndice 2} * 50\% + \textit{Subíndice 3} * 10\%$$

Dónde:

Subíndice 1: Requerimientos básicos

Subíndice 2: Potenciadores de eficiencia

Subíndice 3: Innovación y sofisticación

Para realizar el cálculo de estos subíndices se utiliza las siguientes fórmulas

$$\textit{Subíndice 1} = \textit{Pilar 1} * 25\% + \textit{Pilar 2} * 25\% + \textit{Pilar 3} * 25\% + \textit{Pilar 4} * 25\%$$

$$\textit{Subíndice 2} = \textit{Pilar 5} * 17\% + \textit{Pilar 6} * 17\% + \textit{Pilar 7} * 17\% + \textit{Pilar 8} * 17\% \\ + \textit{Pilar 9} * 17\% + \textit{Pilar 10} * 17\%$$

$$\textit{Subíndice 3} = \textit{Pilar 11} * 50\% + \textit{Pilar 12} * 50\%$$

Es preciso destacar que en la presente investigación que:

Los valores utilizados para el subíndice 1, denominado Requerimientos Básicos, fueron tomados de la metodología WEF, pues corresponden a datos macros que afectan toda la economía nacional. Sin embargo, para calcular los subíndices 2 y 3 se consideraron las siguientes fórmulas, provenientes de la metodología WEF.

$$\textit{Pilar 5} = A * 33\% + B * 33\% + C * 33\%$$

$$\textit{Pilar 6} = A * 67\% + B * 33\%$$

$$\textit{Pilar 7} = A * 50\% + B * 50\%$$

$$\textit{Pilar 8} = A * 50\% + B * 50\%$$

$$Pilar\ 9 = A * 50\% + B * 50\%$$

$$Pilar\ 10 = A * 75\% + B * 25\%$$

$$Pilar\ 11 = \frac{1}{9} \sum_{i=1}^9 a_i$$

$$Pilar\ 12 = \frac{1}{7} \sum_{i=1}^7 a_i$$

Dónde:

A, B o C son factores dentro de cada pilar: $A = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i$

Tabla 30 – Componentes del Índice de Competitividad de las Empresas Productoras de Pisos de Madera del Distrito Metropolitano de Quito

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		4,0
N° PILAR	NOMBRE PILAR	PUNTAJE (1-7)
Requerimientos básicos (40%)		4,5
1	Instituciones	3,4
2	Infraestructura	4,1
3	Ambiente Macroeconómico	4,7
4	Salud y educación primaria	5,9
Potenciadores de eficiencia (50%)		3,8
5	Educación superior y capacitación	4,2
6	Eficiencia de los mercados de bienes	4,8
7	Eficiencia del mercado laboral	3,8
8	Desarrollo del mercado financiero	3,3
9	Preparación Tecnológica	2,5
10	Tamaño del mercado	4,0
Innovación y Sofisticación (10)		3,1
11	Sofisticación de negocios	3,9
12	Innovación	2,3

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Una vez realizado los cálculos del índice de competitividad de empresas productoras de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito a través de la metodología WEF, considerando los 12 pilares analizados se puede concluir que:

Índice de Competitividad de las empresas productoras de pisos de madera:

El índice de competitividad de las empresas productoras de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito en el año 2015 es de 4.0; lo que permite identificar que las empresas de este sector se encuentran a 3.0 puntos por conseguir una posición ideal; por tanto, deberán tomar en consideración los factores en los que menor puntaje se obtuvo, para que sean mejorados, de modo que permitan mejorar la competitividad.

Requerimientos Básicos: Analizando los factores agrupados como Requerimientos Básicos, se puede concluir que Ecuador es competitivo en este ámbito, principalmente por su desarrollo en salud y educación primaria (5.9); seguido por su ambiente macroeconómico que alcanza un puntaje de 4.7, situación que brinda un entorno adecuado para las empresas posicionadas y quienes desean incursos en este mercado; además que cuenta con una adecuada infraestructura (4.1); y, finalmente este aporte se lo da por el desarrollo de sus instituciones (3.4).

Potenciadores de Eficiencia: Por otro lado, considerando los factores potenciadores de eficiencia se puede concluir que las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito tiene una tendencia al desarrollo, originado por:

- ✓ La eficiencia de los mercados de bienes que alcanza el mayor puntaje de los factores que integran este análisis (4.8), principalmente por la sofisticación del comprador, quienes tienden a tomar sus decisiones de compra basándose en atributos de un rendimiento sofisticado; teniendo

además igual comportamiento, la prevalencia de las barreras comerciales que limitan la capacidad de las mercancías importadas para competir en el mercado nacional, aspecto que ha contribuido significativamente para mejorar la competitividad de las empresas existentes de pisos de madera; además del grado de atención al cliente, donde se identifica que las empresas de este sector tienden a ser sensibles a los clientes y buscan retenerlos.

- ✓ La educación superior y capacitación es otro factor que contribuye al desarrollo del sector de pisos de madera (4.2), destacando tanto la tasa de matriculación en la enseñanza secundaria y la tasa de matriculación en las universidades.
- ✓ La eficiencia del mercado laboral es un aspecto que alcanzó un puntaje de 3.8, influenciada por la flexibilidad que tienen las empresas de este sector para la determinación de los salarios; seguido por los salarios y productividad; así como la cooperación en las relaciones entre trabajador y empleador.
- ✓ Por otra parte el desarrollo del mercado financiero (3.3) tiende a la baja influido por el limitado acceso para empresas productoras de pisos de madera a créditos y poca disponibilidad de servicios financieros.
- ✓ Finalmente, la preparación tecnológica de este sector es baja (2.5) influenciada por la nula inversión extranjera directa y transferencia tecnológica.

Innovación y Sofisticación: Finalmente, la innovación y sofisticación de los negocios han alcanzado un puntaje que no es tan alentador (3.1), por los siguientes motivos:

- ✓ La innovación es el factor más bajo debido a la poca capacidad de las empresas productoras de pisos de madera que tienen para innovar, así como el poco apoyo de instituciones de investigación científica que brindan a estas, seguido de los pocos recursos que las empresas de pisos de

madera invierten en investigación y desarrollo, finalmente a esto se suma la inexistencia de colaboración de universidades en estos aspectos.

- ✓ Por otra parte, las empresas productoras de pisos de madera tienen a destinar recursos por adquirir tecnología que contribuyan a mejorar sus procesos productivos.

3.1.7.3 Comparación de la Competitividad País Versus la Competitividad de Empresas Productoras de Pisos de Madera en el Distrito Metropolitano de Quito.

Una vez calculado la competitividad del sector de pisos de madera, se procede a realizar un análisis comparativo de este sector frente a la competitividad del Ecuador, según los datos obtenidos en la metodología WEF, que fueron detallados en la sección 2.3.2.2. Por lo tanto se presenta la siguiente tabla en la que se realiza la comparación de estos estudios:

Tabla 31– Comparación de Competitividad del Ecuador vs competitividad del sector de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD		EMPRESAS PISOS DE MADERA	ECUADOR
		4,00	4,10
N° PILAR	NOMBRE PILAR	PUNTAJE (1-7)	
Requerimientos básicos (40%)		4,5	4,5
1	Instituciones	3,4	3,4
2	Infraestructura	4,1	4,1
3	Ambiente Macroeconómico	4,7	4,7
4	Salud y educación primaria	5,9	5,9
Potenciadores de eficiencia (50%)		3,8	3,8
5	Educación superior y capacitación	4,2	4,3
6	Eficiencia de los mercados de bienes	4,8	3,8
Potenciadores de eficiencia (50%)		3,8	3,8
7	Eficiencia del mercado laboral	3,8	3,8
8	Desarrollo del mercado financiero	3,3	3,5
9	Preparación Tecnológica	2,5	3,5
10	Tamaño del mercado	4,0	4,0
Innovación y Sofisticación (10)		3,1	3,4
11	Sofisticación de negocios	3,9	3,7
12	Innovación	2,3	3,2

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Adicional, se presenta un gráfico en el que se resume resultados de los factores analizados tanto del Ecuador como del sector de pisos de madera.

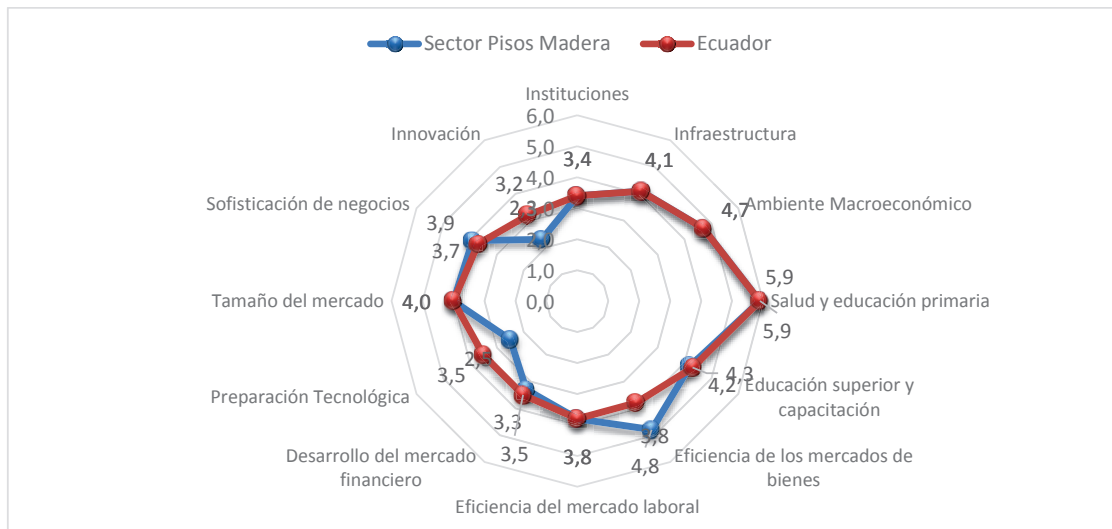


Figura 21 – Comparación de Competitividad del Ecuador vs competitividad del sector de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

De acuerdo a la información obtenida, se puede concluir indicando que la competitividad de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito es menor a la competitividad del Ecuador, sin embargo la diferencia no es significativa, presentando principales variaciones en innovación, tecnología y eficiencia de mercado de bienes.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A.

3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis se centra en los numerosos factores que contribuyen a moldear las decisiones de inversión productiva en las Empresas productoras de Pisos de Madera, mismos que permiten favorecer o restringir el desempeño de las organizaciones en el medio.

Por lo tanto, en esta parte se presentarán los diferentes índices macroeconómicos que influyen directamente en la economía actual del país y principalmente en el sector de pisos de madera en el que se desarrollará la empresa BIGBAMBOO S.A., mismos que se consideran fundamentales analizarlos pues permitirán detectar tanto oportunidades como amenazas.

3.2.1.1 Factores Tecnológicos

La tecnología y el uso de maquinarias y equipos técnicos y tecnológicos, han contribuido de manera eficiente dentro de cualquier empresa, ya que permiten mejorar los procesos administrativos, procesos productivos, disminuir tiempos y costos, es decir han ayudado para optimizar todos los recursos dentro de una organización.

Las empresas productoras de piso de madera se encuentran dentro de la industria secundaria, en donde se procesan los productos provenientes de las industrias primarias y son utilizados en la construcción, en la fabricación de muebles, pallets, pisos, puertas, entre otras; que requiere del uso de maquinaria y equipos técnicos y tecnológicos que permitan mejorar sus procesos productivos y optimizar el rendimiento de sus recursos, por tanto si la tecnología avanza, permitiría que las empresas tengan mayor acceso y así puedan mejorar internamente para brindar productos de calidad. Modificado de (Ecuador Forestal,2007, pág. 21)

Ecuador es un país que tienen pocas empresas PYMES tecnificadas, la mayoría de talleres y pequeñas fábricas, tiene un mínimo desarrollo tecnológico, que carecen de investigación y desarrollo, lo que generan una baja calidad del producto final.

Sin embargo de acuerdo a la investigación de mercados realizada se pudo identificar que las empresas productoras de pisos de madera, actualmente cuentan con maquinarias y equipos técnicos y tecnológicos que han sido

importados de otros países como China. Por tanto este factor incidiría positivamente al desarrollo de la presente investigación ya que éstas contarán con el uso de maquinarias y equipos tecnológicos que mejoren sus procesos productivos y les permita ofrecer productos de calidad.

3.2.1.2 Factores Demográficos

Los pisos de madera son productos que por su precio tienen segmentado clientes de poder adquisitivo medio alto y alto, que se encuentran ubicados en diferentes zonas del país, sean estas urbanas o zonas periurbanas; por lo que este factor no tendría incidencia en la realización de la presente investigación.

3.2.1.3 Factores Económicos

3.2.1.3.1 Inflación Acumulada

En la Figura 32, se presenta las diferentes variaciones que ha tenido la Inflación Acumulada de Agosto de 2001 a Agosto de 2015. La Inflación acumulada de Agosto de 2015 fue de 2.99%, mientras que en Agosto de 2014 fue de 2.52%, presentando un incremento de 0.47 puntos porcentuales, mismos que no son estadísticamente significativos.

Revisando el comportamiento de este indicador en los últimos cuatro años, se puede evidenciar que ha sido el mayor porcentaje, por lo que este factor incidiría negativamente para la presente investigación, aunque no sería mayormente relevante.

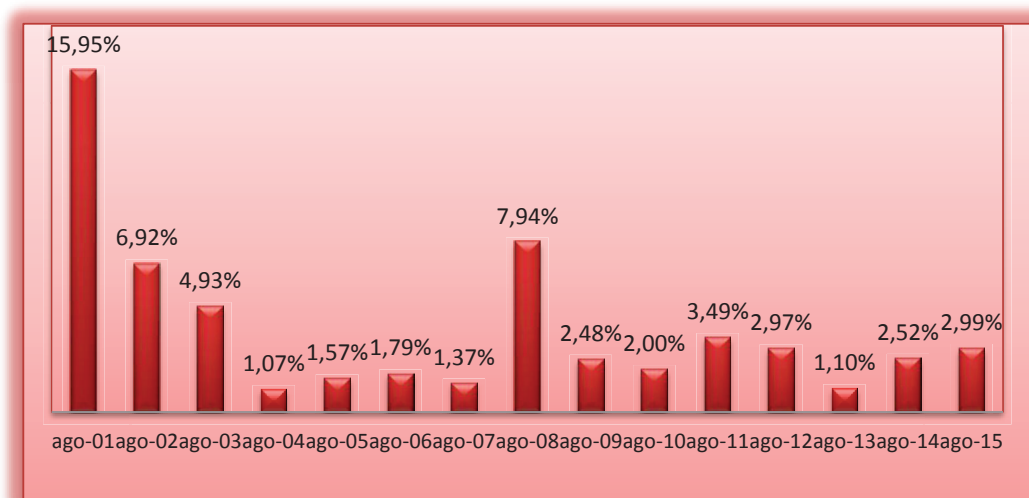


Figura 22 – Inflación Acumulada Agosto 2007 a Agosto de 2015

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC", 2015)

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Revisando la Inflación de las Divisiones de Productos en la Figura 22, se presenta la Inflación de Agosto de 2015, considerando las divisiones de productos. En Agosto de 2015, en la división de Muebles, artículos para hogar y conservación, así como en otras siete divisiones tuvieron aporte mensual positivo. Este factor incidiría positivamente en la presente investigación.



Figura 23 – Inflación Acumulada Agosto 2007 a Agosto de 2015

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC", 2015)

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.1.3.2 Producto Interno Bruto

Se presenta la Figura 24 en la que se muestra el Producto Interno Bruto Trimestral de 2012 a 2015. Al finalizar el primer trimestre de 2015, el Producto Interno Bruto "PIB" del Ecuador es de 17.575.688, menor al registrado en el cuatro trimestre de 2014 que fue de 17.662.856.

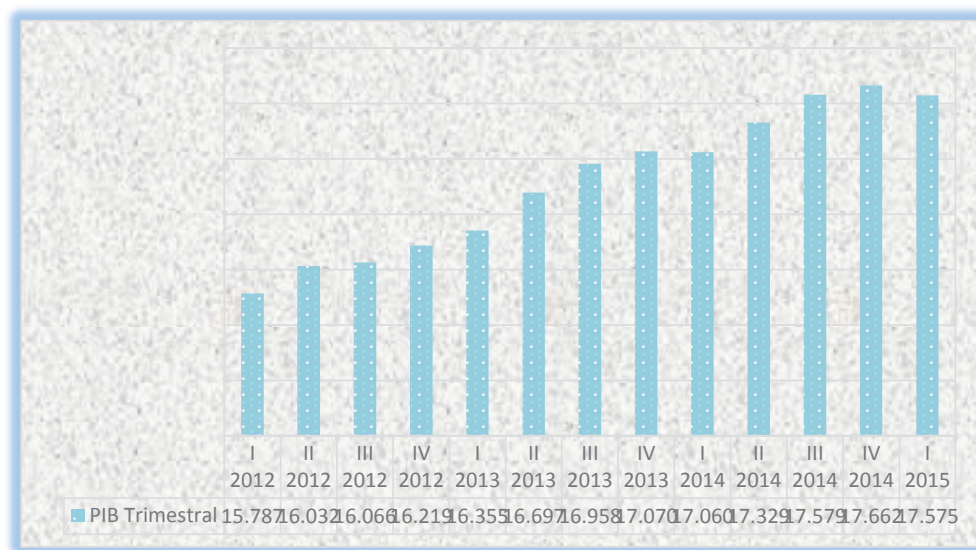


Figura 24– Inflación Acumulada Agosto 2007 a Agosto de 2015

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC", 2015)

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Considerando estos rubros, en la Figura 24 se presenta las tasas de variaciones del Producto Interno Bruto "PIB", registradas desde el primer trimestre de 2012 a primer trimestre de 2015. Revisando estas variaciones se puede observar que el PIB, ha ido creciendo durante el año 2014, aunque en el 2015, presenta una disminución, principalmente por el precio del petróleo, situación que afectaría negativamente a la consecución de la presente investigación.

3.2.1.4 Factores Políticos

El desarrollo económico y político que se ha ido dando en el Ecuador, ha hecho que se dé como resultado un mayor dinamismo en la producción y en la inversión, es por ello que como un mecanismo para mejorar la calidad de los productos, el Gobierno Nacional ha venido impulsando políticas para las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Formuló el Plan Nacional del Buen Vivir (Registro Oficial: N°144 del 5 de Marzo del 2010) y la Política Industrial (Registro Oficial: N°535 del 26 Febrero del 2009) donde plantea como objetivo general el “Coadyuvar a cambiar el patrón de especialización primario, extractivo exportador de la economía ecuatoriana hacia el fomento de actividades con ventajas comparativas dinámicas, generadoras de mayor valor agregado, que propendan a la creación de empleo de calidad, impulsen encadenamientos productivos, desarrollen tecnología e innovación que eleven los niveles de productividad, competitividad sistémica y reactiven la demanda interna, procurando el cuidado del ambiente y el uso racional de los recursos naturales” .

La Participación del Estado en el Sector Forestal ha sido de gran importancia pues asigna al Ministerio del Ambiente como competencia directa de este sector, institución que desde enero del 2006 trabaja en forma descentralizada y desconcentrada, a través de la administración y manejo de los recursos forestales hacia los gobiernos locales como las Prefecturas, los Municipios y Distritos Forestales regionales – provinciales. En lo que se refiere al subsector de la transformación y comercialización de los productos de madera, están bajos los lineamientos del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, MICIP a través de la subsecretaria de Industrialización PYMES, Microempresas – Artesanías y Comercio Exterior.

Participación de estas Instituciones con una política industrial que permita promover la producción de bienes y servicios de calidad, mejorando la calificación de mano de obra para ofrecer un empleo de calidad e incentivando producción

limpia y el cuidado del medio ambiente, para de esta manera lograr un desarrollo sustentable y humano. No obstante políticas que pueden llegar a ser modificadas con el cambio de mandatario.

3.2.1.5 Factores Sociales

En el Anexo J, se presenta el nuevo marco conceptual para la clasificación de la población empleada del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos “INEC”, recomendadas por la Organización Internacional de Trabajo “OIT”, que será necesaria citarla, pues se estudiarán ciertos factores dentro análisis de los factores sociales.

3.2.1.5.1 Empleo adecuado, empleo inadecuado y desempleo a nivel nacional, urbano y rural

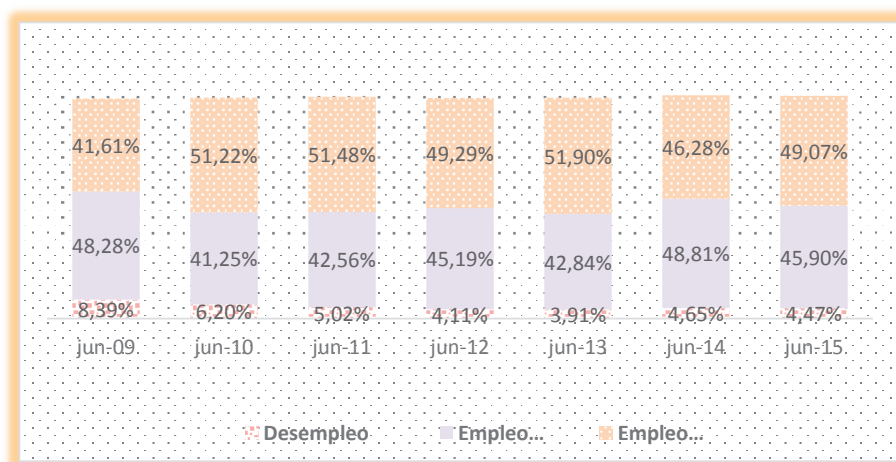


Figura 25 – Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel urbano, Junio 2009-Junio 2015

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Elaborado Por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

La población económicamente activa considerando la condición de actividad está compuesta por el empleo adecuado, el empleo inadecuado y el desempleo.

A nivel nacional, en Junio de 2015 la tasa de empleo adecuado es de 45.90%, mientras que en el mismo período del año anterior fue de 48.81%, disminuyendo en 2.91 puntos porcentuales; mientras que la tasa de empleo inadecuado en Junio de 2015 es de 49.07%, mayor a Junio de 2014 donde fue 46.28%, registrándose un incremento en 2.79 puntos porcentuales; finalmente, la tasa de desempleo de Junio de 2015 es de 4.47% menor en 0.18 puntos porcentuales que la registrada en Junio de 2014 que fue de 46.28%.

Es preciso destacar, que tanto las variaciones obtenidas en Junio de 2014 a Junio de 2015 tanto en la tasa de empleo adecuado como en la tasa de empleo inadecuado, son diferencias estadísticamente significativas, al nivel de confianza de 95%; indicadores que afectarían negativamente a la presente investigación, puesto que la tasa de empleo adecuada tiende a bajar mientras que la tasa de empleo inadecuada sube. Sin embargo la tasa de desempleo no muestra cifras estadísticamente significativas al 95% de nivel de confianza; tasa que afectaría positivamente la realización del presente proyecto, más aun si se considera la disminución comparando años anteriores (8.39% en Junio 2009)

Así también, en el área urbana, para Junio de 2015, la tasa urbana de empleo adecuado se ubicó en 54.34%, mientras que en el mismo período del año anterior fue de 57.94%, registrando una disminución de 3.6 puntos porcentuales. Mientras que la tasa urbana de empleo inadecuado, para Junio de 2015, fue de 39.31%, reflejando una variación de 3.32 puntos porcentuales respecto al 35.99% del mismo período del año anterior. Finalmente, la tasa urbana de desempleo para Junio de 2015 es 5.58%, mientras que para Junio de 2015 fue de 5.72%, lo cual implica una reducción de 0.14 puntos porcentuales.

Además, se puede evidenciar que las variaciones anuales de los indicadores a nivel urbano de empleo adecuado e inadecuado son estadísticamente significativas al 95% del nivel de confianza; mientras que la tasa urbana de desempleo no lo es. Estas tasas tendrían el mismo comportamiento a nivel

nacional que urbano, por tanto afectarían de la misma manera el proyecto; es decir la tasa de empleo adecuado y la tasa de empleo inadecuado incidirían negativamente al proyecto, mientras que el desempleo lo afectaría positivamente.

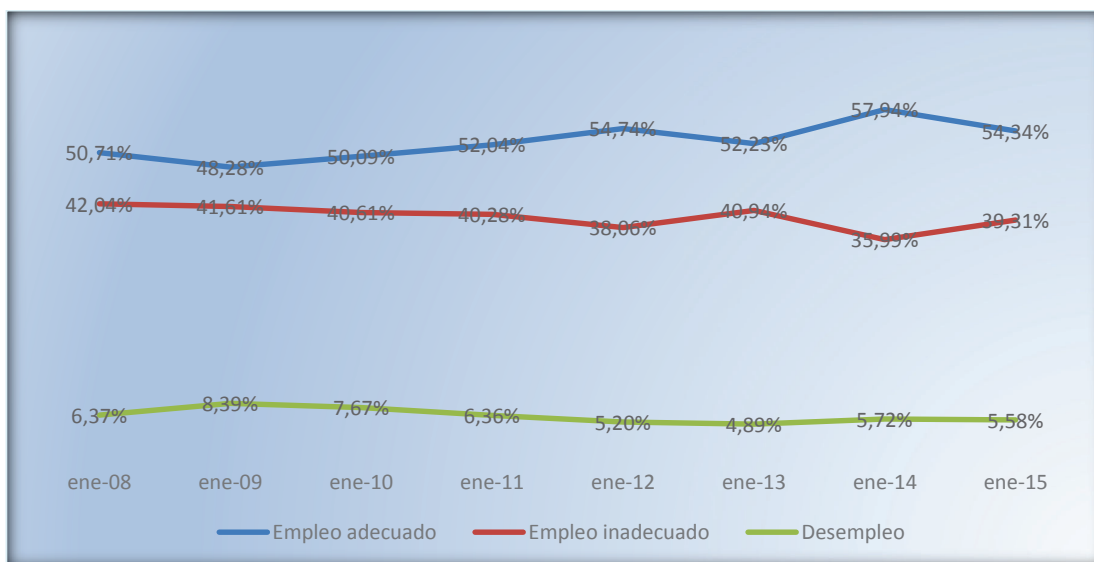


Figura 26 – Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel urbano, Junio 2008-2015

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)
Elaborado Por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.1.5.2 Composición de empleados por rama de actividad

A nivel nacional, según la rama de actividad económica, a Junio de 2015, la Manufactura sector en la que se encuentra la empresa Bigbamboo S.A., ocupa el tercer puesto de mayor porcentaje de participación de empleados. Sin embargo considerando el período de Junio de 2014 a Junio de 2015, la Manufactura ha tenido un incremento de 0.69 puntos porcentuales, variación que no es estadísticamente significativa según el nivel de confianza de 95%.

Tabla 32 – Composición de empleados por rama de actividad Junio 2014 a Junio 2015

Rama de actividad	jun-14	jun-15
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	24,82%	26,64%
Comercio	19,09%	18,43%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,52%	11,21%
Construcción	7,64%	7,47%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,41%	6,89%
Alojamiento y servicios de comida	5,36%	5,60%
Transporte	5,61%	5,53%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,76%	4,33%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4,31%	4,08%
Otros Servicios	3,82%	3,71%
Servicio Doméstico	2,84%	2,71%
Correo y Comunicaciones	1,33%	1,24%
Actividades de servicios financieros	0,95%	0,85%
Petróleo y minas	0,69%	0,71%
Suministro de electricidad y agua	0,86%	0,61%
Total	100%	100%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC", 2015)

Elaborado Por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Este factor afectaría positivamente dentro de la presente investigación, pues el sector de manufactura es un sector con gran influencia dentro de la economía ecuatoriana.

3.2.1.5.3 Pobreza

Así también, en el período 2000 a 2014 existe una tendencia decreciente de la incidencia de la pobreza. En diciembre de 2014, la tasa de pobreza representó el 22.5% de la población total. Cifras que se constituyen en un factor alentador, para la consecución del presente proyecto. En la siguiente figura se resume lo expuesto:

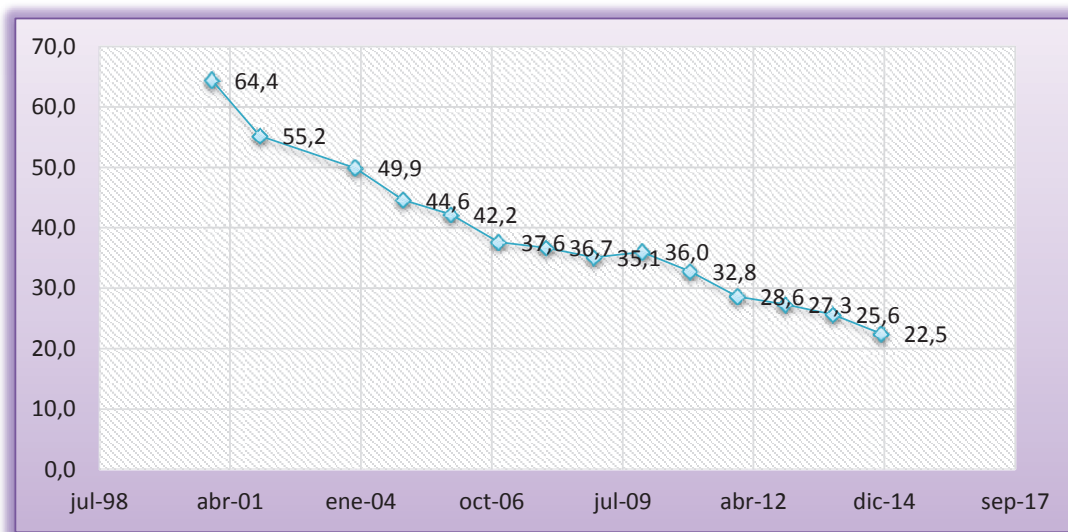


Figura 27 – Tasa de Pobreza en Ecuador Diciembre 2000 a Diciembre 2014
(En porcentaje)

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC", 2015)
Elaborado Por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Una vez finalizado el análisis de algunos factores sociales que afectarían a la presente investigación, a continuación se detalla las oportunidades y amenazas resultado de este estudio.

3.2.1.6 Factores Ecológicos

El Ecuador tiene una gran diversidad de riqueza natural, permitiéndole puntualizar como un país mega-diverso, orientado a la preservación, protección y manejo sustentable de sus recursos naturales. Las diversidades de especies arbóreas, permiten que en sus bosques crezcan alrededor de 5.000 especies, facilitando el aprovechamiento de la madera con fines comerciales, enmarcados en proyectos de manejo forestal sustentable, encontrándose al Bambú con su nombre científico bambusa - bambusifora, con un desarrollo fisiológico de 8 años.

Convirtiéndose el bambú en una alternativa viable, económica y ecológica en nuestro país, por lo que se ha visto en la imperiosa necesidad de enfocarse en la

producción de este tipo de madera con fines sustentables, pero en la actualidad nuestro país no cuenta con una gran cantidad de reservas de bambú maduro, esto se debe a que ha sido destinado para cubrir la demanda interna y para la exportación principalmente al Perú, sin embargo se proyecta que la producción se irá incrementando por los beneficios que otorga, la mayor producción de bambu refleja son en Guayas, Manabí y los Ríos que totalizan cerca de 2.000 Ha.

El bambú Ecuatoriano requiere de todos los permisos sanitarios para su comercialización pero se refleja un problema de materia prima para producir bambú ya que no se hallan plántulas certificadas que puedan abastecer la demanda existente de los nuevos productores, la única plantación certificada es la del Grupo Wong y la cual es obtenida por medio de identidades internacionales como SGS.

Es por ello que el Sector Forestal Ecuatoriano ha impulsado a los productores a establecer incentivos para una gestión forestal sostenible, mediante estrategias que permitan un mejor desarrollo, como es el manejo sustentable de los bosques y plantaciones forestales, basado en la forestación y reforestación mediante principios de autogestión, eficiencia y equidad.

Incentivos identificados en políticas y normas legales, como es la Política y Estrategia Nacional de Biodiversidad del Ecuador (2001-2010), como un instrumento de gestión económica, así como El Banco del Estado considera el financiamiento para proyectos de manejo de cuencas y áreas protegidas y para actividades de forestación, con la dotación de fondos para apoyar un Plan Nacional de forestación y reforestación.

3.2.2 ANÁLISIS INTERNO

En esta parte de la investigación se presenta información interna de la Empresa BIGBAMBOO S.A., misma que fue analizada considerando: las capacidades de la empresa y el análisis de la cadena de valor.

3.2.2.1 Capacidad Competitiva

BIGBAMBOO S.A. se ha consolidado como pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas. Sin embargo se puede establecer que este tipo de producto está destinado a clientes con un nivel socio económico medio alto y alto, puesto que su precio en relación al mercado es costoso, motivo por el cual no es muy difundida en el medio, requiere del apoyo de grandes constructoras a nivel corporativo para dar a conocer su producto, su publicidad lo realiza mediante la Cámara de Construcción y de comercio, Flyers, publicidad en revistas, especialmente en Clave y eventualmente publicaciones en suplementos de construcción de periódicos locales.

El mercado de pisos de madera a nivel nacional es de alrededor de 14000 m² por mes, de ellos el piso de bambú importado y nacional tiene una demanda de 6000 m². Bigbamboo S.A. proporciona actualmente entre 1500 y 2000 m² al mercado principalmente de Quito. El principal canal de distribución de los productos que proporciona la empresa, es mediante el local de ventas propio. Se ha realizado alianzas con vendedores y pequeños instaladores quienes dan a conocer del producto a los clientes, pero la venta final se la realiza directamente por el departamento de ventas de Bigbamboo.

La calidad del servicio de ventas y entrega del producto, en la Empresa Bigbamboo S.A. según el seguimiento de algunos clientes tiene una calificación de satisfactorio.

3.2.2.2 Capacidad de Talento Humano

El elemento humano es de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización, por ello la empresa BIGBAMBOO cuenta con Capital humano, comprometido con la responsabilidad del trabajo, dispuesto a proporcionar su esfuerzo, conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades. La Institución conformaba un total de 30 personas que laboraban en la organización, de las cuales 23 eran operarios y 7 ocupaban cargos administrativos.

Actualmente la cantidad de empleados ha disminuido por una reestructuración general que se realizó dentro de la organización, siendo parte de la empresa 15 empleados, de los cuales 6 ocupan cargos administrativos y 9 son operarios, cabe indicar que se contrata personal externo, como es el caso del contador de la empresa, quien se enfoca en elaborar la información financiera de la organización.

Se hizo una investigación en lo que se refiere a nivel académico del personal donde se pudo reflejar, que en la parte administrativa el personal tiene una preparación de tercer y cuarto nivel, mientras que el personal operario la mayoría no ha terminado el bachillerato.

También se pudo observar que el personal no cuenta con un plan motivacional, ni un programa de incentivos para todo el personal, únicamente está destinado el programa de incentivos para vendedores y el Jefe de Producción y esta dado bajo parámetros de ventas, cantidad y calidad de producción respectivamente, en sí no cuentan con un medio que les permita el desarrollo del mismo, siendo este el capital principal de una industria, dando vida, movimiento y acción a toda la organización; formando una pieza clave en el logro de objetivos.

La estabilidad laboral dentro de la empresa se da de acuerdo, al desempeño de cada persona, a la responsabilidad que presente en su cargo y a la disposición de cumplir con sus labores en la empresa. En promedio la permanencia de un trabajador en el área operativa es de al menos 2 años, en el área de ventas es de 1 año. El nivel de remuneración del personal está dado de acuerdo al sueldo básico, más beneficios de ley y las respectivas compensaciones por cumplimiento de metas. El clima laboral es un medio importante en el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyente en la satisfacción y por lo tanto en la productividad del personal y el mismo, que al momento no se mantiene estable ya que depende de la fecha de pago de sueldo a los trabajadores para el desempeño de sus funciones.

3.2.2.3 Capacidad Directiva

La Empresa BIGBAMBOO S.A. cuenta con un equipo directivo conformado por la Gerencia General el Ing. Diego Burbano, la Jefatura de Planta por el Ing. Marco Gutiérrez y la Jefatura de Ventas el Ing. Juan Santacruz, responsables en cada área de trabajo y que están al frente de la organización, para trabajar con la consecución de las metas propuestas.

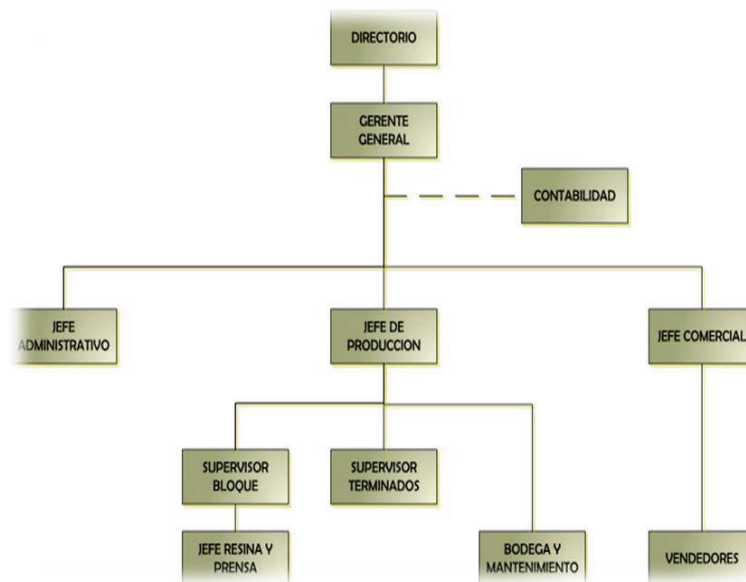


Figura 28 – Organigrama de la Empresa
Modificado de BIGBAMBOO S.A.

Tienen una buena comunicación entre todos los que conforman la empresa y se lo realiza mediante correo electrónico con las respectivas jefaturas y en forma verbal con personal del área de producción, no cuenta con un sistema de información propio de la empresa, el mecanismos de control en cada área se lo realiza por indicadores de gestión y mediante informes semanales.

El responsable de cada área se encarga de planificar las actividades semanales, así como de organizar los recursos físicos y humanos a ser utilizados para la producción, la toma de decisiones en este departamento es atribuida al Jefe de Planta mientras que en todo lo que se refiere a la parte Administrativa lo realiza el Gerente General.

3.2.2.4 Capacidad Financiera

La empresa BIGBAMBOO S.A., cuando inicio con la fase agrícola conto con su capital propio, pero para el proceso de industrialización procedió a obtener por una parte un crédito de \$ 500.000 de la Corporación Financiera Nacional (CFN) los mismos que fueron utilizados para la etapa de transformación del bambú cosechado y para la adquisición de maquinaria; y el resto fue un aporte del Ministerio Coordinador de la Producción, en la actualidad la institución mantiene línea de crédito con el Banco Pichincha y Machala.

Así como también obtuvo apoyo en el 2011 por parte del Gobierno Nacional al ganar el primer lugar en el concurso Innova Ecuador, un capital de 300.000 Dólares no reembolsables , mediante la participación en una ronda concursable de recursos financieros, que le sirvieron para financiar la infraestructura y la parte técnica del proyecto de la compañía.

3.2.2.5 Capacidad Técnica y Tecnológica

La filosofía de la organización es lograr un producto de alta calidad para lo cual se ha visto necesario iniciar en el campo, con el concurso de tecnologías, manejo y trabajadores comprometidos con el concepto Bambú.

BIGBAMBOO cuenta con una excelente capacidad instalada que supera la producción actual en un 200%, su maquinaria es de origen y tecnología China, debido a que en este país se inventó y desarrolló todo lo necesario como maquinaria, procesos, parámetros, etc., para la producción de bloques y pisos de bambú se utiliza tecnología StrandWoven Bambú

Para los terminados, se cuenta con maquinaria europea y alemana, debido a la precisión que garantiza esta maquinaria de última generación para obtener pisos y laminados con una calidad y acabado acorde con la exigencia de los mercados

internacionales. La empresa no cuenta con tecnologías de información y al momento se está desarrollando un plan de seguridad industrial para ser aplicado en la institución.

3.2.2.6 Cadena de Valor de la Empresa BIGBAMBOO S.A.

En este estudio se analizó cada uno de los eslabones correspondientes a la cadena de valor y se ha identificado los procesos que se van desarrollando en la organización, con la finalidad de generar más beneficios para el consumidor, lo que focaliza y destaca aquellos elementos que realmente generan valor al cliente, y cuáles son los procesos más importantes para los mismos y por tanto para la empresa BIGBAMBOO S.A. como se puede apreciar en la Figura 29 esta detallado la cadena de valor que utiliza la empresa.

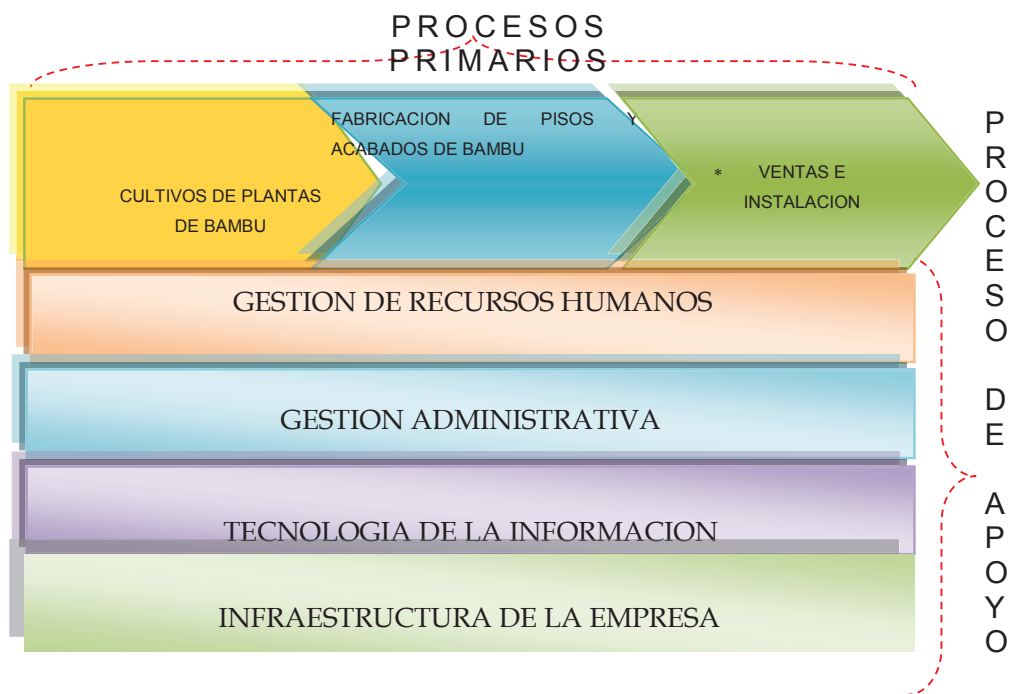


Figura 29 – Cadena de Valor
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

La satisfacción del cliente será imposible si los procesos internos no están alineados hacia este fin, por ello es necesario analizar el Área de Producción mediante la cadena de valor, para permitir identificar y gestionar los procesos claves, para que los productos se ajusten a las necesidades de los clientes. Para lo cual es muy importante identificar los procesos de apoyo y aquellos que contribuyen a definir la estrategia empresarial.

La Cadena de Valor está constituida por dos procesos que son: Primarios y de Apoyo

Procesos que a su vez, se dividen en subprocesos más sencillos y secundarios, tal y como se describe enseguida.

3.2.2.6.1 Procesos Primarios

Los Procesos Primarios son aquellos que conforman el ciclo productivo para la realización del piso de bambú en el área de producción y son los siguientes:

- ✓ **Cultivos de plantas de bambú:** Se enfoca en el subproceso, la siembra, mantenimiento y cosecha de plantas de bambú, que mediante la Administración de la Finca, se puede obtener el material y la semilla necesaria para la siembra del bambú, está conformado por un solo trabajador propio de la empresa y con personal externo (obreros), los mismos que se encarga de realizar el trazado (malla) para la colocación de las estacas y poder sembrar la plántula, mediante la construcción de hoyos y colocación de los abonos orgánicos. También proceden a mantener el bambú limpiando la maleza circundante a la planta, realizando la adición de fertilizantes inorgánicos para de esta manera conservar y prolongar la vida útil de la planta. Posteriormente se realizar una adecuada inspección de acuerdo a los requerimientos que exige la empresa para seleccionar los culmos a ser cosechados.

La empresa Bigbamboo s.a. cuenta con una finca de plantaciones propias de bambú de tipo asper, así como flota propia para la distribución del bambú hacia el lugar de producción, que anteriormente afrontaba problemas de logística puesto que la finca que abastece del producto está ubicada en una zona lluviosa, presentando inconvenientes en la vía de acceso hasta el puerto de carga, lo que provocaba que se trasporte las trozas de bambú a través de mulas de carga en un tramo y mediante un tractor en otro, así como también utilizaba personal humano para la habilitación de esta vías, actualmente la vía fue asfaltada facilitando de gran manera la accesibilidad hasta la finca y de esta modo reducir el tiempo en la logística de materia prima hacia la planta de producción.

- ✓ **Fabricación de Pisos y acabados del Bambú:** El proceso de producción se divide en dos grupos: la fabricación de bloques y la fabricación de duelas y accesorios. Como proceso complementario al mismo está la clasificación y empaçado.

Fabricación de Bloques: La Fabricación de Bloques inicia con la Recolección de Materias Primas que se lo hace mediante el transporte propio de la empresa, 14.000 kg de trozos de bambú es llevado hasta la planta de producción para posteriormente clasificar los trozos de bambú dependiendo el diámetro externo, y el grosor de la pared, para ser procesada en la planta de producción, en donde se hace pasar el trozo de bambú por una fresa de varias cuchillas, llamadas "latillas, luego pasa por una máquina escuadradora, que corta las latillas y reduce el ancho de las mismas, dejando la latilla rectangular y completamente limpia. La latilla ingresa en los coches al horno de secado de latilla sin resina, se verifica la humedad para luego ser descargada en los coches, se procede a sacar los coches de los túneles de secado ingresando a la prensa en donde se compacta en un molde que le dará la forma final al bloque. Los bloques prensados dentro de los moldes ingresan en el horno de fraguado,

dándoles endurecimiento y pérdida de plasticidad de la resina. El bloque ya despuntado recibe un tratamiento de cepillado para garantizar su forma rectangular y medidas constantes a lo largo de todo el bloque, para consecutivamente entregar el lote de bloques de la producción a bodega.

Fabricación de Duelas y Accesorios: Se solicita los bloques a inventario de producto terminado para el procesamiento y la fabricación de duelas y accesorios. Para la fabricación de Accesorios se procede a cortar el bloque en la sierra múltiple, obteniendo 8 tiras de madera de bambú, en la sierra escuadradora se procede al corte de los filos y cantos de las tiras de bambú obtenidas en la actividad anterior. Para la fabricación de Duelas duela sólida es necesario calibrar la sierra alterna para el corte de bloques en duelas sólidas de 11mm y para la duela de piso laminado se procede a calibrar la sierra alterna para el corte de bloques en láminas de 5mm. Las láminas obtenidas en duela de piso laminado se pegan a tableros de aglomerado de alta densidad con el uso de resinas y prensa de platos, para posteriormente en la sierra escuadradora, se cortan los tableros para obtener duelas de piso laminado se lijan los tableros obtenidos después del corte, hasta lograr un espesor estándar y buena presentación de la superficie y finalmente el lacado consiste en impregnar una suave capa de laca Ultravioleta en la superficie de las duelas y/o accesorios producidos.

Clasificación y Empacado: Para la clasificación y empaçado, se procede por medio del personal de empaçado a recibir las duelas que han sido previamente procesadas y terminadas. Dependiendo el mercado al cual se destine la duela, se considera uno u otro tipo de empaque, por lo cual el Supervisor de terminados debe tener claro si el producto se enviará a otra ciudad o será para consumo local, si el destino de la duela es otra ciudad, se las empaça en grupos de 8 unidades en cartón corrugado con seguridad de correas de zuncho, caso contrario si el producto se queda en el mercado local, lo que implica un tiempo de transporte corto se empaça utilizando plástico stretch Film. Una vez empaçadas las duelas en grupos

de 8 unidades, se apila de acuerdo a la clasificación previa de colores y tamaños. Se cuentan los paquetes, se realiza la conversión a metros y se registra en los documentos correspondientes, que posteriormente pasan a bodega mediante un informe de línea de terminados con el nuevo dato del producto terminado fabricado.

La Empresa posee una Línea de producción con tecnología desarrollada, la misma que permite el aprovechamiento de una de las mejores variedades de bambú, para transformarlo en madera sólida de alta densidad y a partir de esta, fabricar pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad, manteniendo íntegra la fibra del bambú. Cuenta con más de 60 máquinas que le permiten procesar esta planta hasta convertirla en piso terminado, se dedican a la fabricación de bloques sólidos, utilizando tecnología e insumos que cuenten con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos, para las etapas de corte, moldurado y acabado con la utilización de esta tecnología, el proceso de transformación no se demora más de 15 días una vez que el bambú se ha extraído.

Su producción es bajo pedido mediante órdenes de producción; es decir no tiene una producción continua, los registros son obtenidos por lotes de producción, se miden en bloques, 200 bloques por semana, aplican en la producción el método prueba-error el más difundido entre las industrias para planificar la producción.

Tabla 33 – Nivel de Producción

NIVEL DE PRODUCCIÓN	
70%	Producción eficiente - duelas
25 %	Producción en Reproceso
5%	Desperdicio de la Producción

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

El nivel de producción de duelas en la empresa representa un 70% de manera eficiente y el 25% entra en reproceso, debido a problemas de lacado que se origina en la duela, por lo cual para volverlo a vender como producto para lacado en obra, nuevamente se procede a quitarle la laca, para entregarlo únicamente como duela natural y en el momento de la instalación se proceda con el proceso de lacado, este tipo de duela tiene un costo mayor al valor de la duela lacada, como se puede apreciar en la siguiente Tabla 34, por lo tanto, el fin de la empresa es incrementar la producción de producto terminado que beneficia al consumidor a un precio menor.

Tabla 34 – Precio de Duela

PRECIO DE DUELA		
TIPOS	VALOR METRO	VALOR INSTALACIÓN
Duela Lacada - Producto Terminado	\$ 54,00	\$ 5,00
Duela para lacado en obra - Producto en Reproceso	\$ 60,00	\$ 15,00

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

El nivel de desperdicio en la elaboración de láminas, se encuentra presente al momento de moldearse la duela, en el proceso de lijado, donde en una producción de 37 kg que conforman 9 duelas el desperdicio en cada una de ellas es del 2,7 Kg es decir casi 3 kg de desperdicio por duela, desperdicio en forma de polvillo que no es reutilizado. En productos terminados, el nivel de desperdicio se da en un porcentaje del 5% en la fabricación de accesorios de bambú que está compuesto por barrederas, filos T, filo de grada y perfiles. Anteriormente la empresa fabricaba dos tipos de pisos el de Ingeniería y el sólido, el piso de ingeniería consistía en una lámina delgada de bambú más un tablero de aglomerado, producto que no era bien visto por el consumidor ya su objetivo de compra es el piso totalmente de bambú, por lo cual se dejó de producir.

3.2.2.6.2 *Procesos Secundarios*

Son aquellos procesos que hacen posible la realización de procesos primarios y que permiten el funcionamiento del área. Dentro de los procesos de soporte están los siguientes:

- ✓ **Gestión Tecnológica:** Este departamento se enfoca en proporcionar Asesoría y Soporte tecnológico, así como también en el inventario y mantenimiento tecnológico. El Jefe de Producción es el responsable de esta área y quien solicita el arranque de la maquinaria, así como también asigna el personal necesario para la producción y procede mediante los técnicos de producción a la verificación de componentes de presión, mecánicos y eléctricos, para proceder con el ajuste de parámetros dentro de las recomendaciones del fabricante y así de esta manera iniciar con la producción. Para el mantenimiento tecnológico, solicitan la petición de mantenimiento, se realiza la evaluación del daño y se procede a solicitar el repuesto necesario para realizar el mantenimiento correctivo. Se procede a realizar revisiones técnicas en el área de producción con la finalidad de programar mantenimientos preventivos y para de esta manera entregar un informe del respectivo trabajo realizado especificando las recomendaciones encontradas. En lo que se refiere a la gestión tecnológica en sistemas de información, la empresa no dispone de un software de comunicación interna, lo que dificulta el eficiente control y desempeño de todos los procesos dentro de la empresa para un mejor desarrollo productivo. El medio a utilizarse para la comunicación interna entre los respectivos departamentos es mediante correo electrónico. Así como también no disponen de un Sistema de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental, que les permita un mejor desempeño del área, sin que ello implique un excesivo costo en detrimento de su competitividad.
- ✓ **Gestión Administrativa:** Este departamento se enfoca en el pago de nómina y adquisiciones. Para el proceso de pago de nómina el analista de

recursos humanos recibe por parte del área informática el reporte de horas trabajadas por el personal tanto operario como administrativo, el mismo que es revisado, analizado y enviado a nómina para que se proceda a cargar los datos del trabajador en el sistema de nómina. Sistema que procede con los cálculos necesarios para registrar y pagar valores de los reportes de horas trabajadas.

Para el Proceso de Adquisición, cada área es responsable de solicitar el producto requerido, determinando las especificaciones técnicas del mismo. En base al requerimiento el encargado de adquisiciones procede a elegir al proveedor de materiales al cual solicita y se recibe la cotización, para proceder con el pedido del producto, el mismo que es entregado a bodega luego de haberse realizado el correspondiente pago.

Como se puede apreciar en este departamento se realiza funciones que le compete a la Administración de Recursos Humanos, como es la administración salarial, que en este caso es el pago de nómina a los empleados de la empresa, que lo realiza dicho departamento, es decir no tiene bien definido las funciones dentro de esta área de trabajo, donde el enfoque principal en la Gestión Administrativa está dado por cuatro funciones fundamentales que es planeación, organización, ejecución y control de la organización. También se pudo obtener información acerca del retraso en el pago de las remuneraciones lo que provocó disminución en el personal, es decir no disponen de una buena política salarial.

- ✓ **Gestión de Recursos Financieros:** Este departamento se enfoca en la Administración Financiera y el Control Contable de la organización, esta función es realizada por personal externo mediante un analista financiero, el mismo que se encarga de recibir y revisar reportes contables, analizar ratios financieros, así como en la elaboración de reportes financieros y su respectiva evaluación de resultados, para posteriormente reportar dichos informes a Gerencia General el mismo que se encarga de la revisión del informe, evalúa y aprueba la ejecución del informe.

- ✓ **Administración de Recursos Humanos:** Este departamento está conformado por dos analistas de personal los mismos que comparten tareas dentro del proceso de reclutamiento de personal y están bajo la responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos. Se encarga de la captación, trabajo social, promoción y desarrollo del personal.
La captación de personal lo realizan mediante una solicitud de necesidades del personal, la misma que se recepta y son analizadas mediante los requerimientos impuestos por la empresa, para lo cual se asigna personal para el proceso de selección, los mismos que proceden a revisar el perfil requerido, a realizar las convocatorias de personal y la difusión en los medios de comunicación, para proceder al proceso de selección mediante la aprobación de pruebas de conocimientos, psicológicas y entrevistas.
La capacitación del personal, lo realiza mediante una solicitud de capacitación en donde se especifica las necesidades del personal, se procede a delegar el personal que se va encargar de la capacitación, los mismos que analizan las ofertas de capacitación, seleccionan la mejor oferta y proceden a enviar la notificación al personal para la instrucción. Personal que recibe la capacitación, da un examen de evaluación y es monitoreado para constatar que el conocimiento adquirido sea aplicado en la planta de producción, la capacitación lo realiza 6 veces al año y son de temas únicamente de producción, máquinas etc. Pero como se puede estimar las funciones principales de la empresa es la captación de personal y la capacitación en el área de producción, dejando de lado la ejecución de un plan motivacional, un programa de incentivos, mejoras del clima laboral, que le permitan al personal tener un sentido de pertenencia y gratificación a la empresa.
- ✓ **Infraestructura de la Empresa:** Bigbamboo S.A. cuenta con una adecuada planta industrial de elaboración de pisos de bambú, con una construcción de 3.500 m² distribuida en áreas que desempeñan diferentes actividades como son: el área de cepillado, Trazado, Prensa de Bloques, etc. Como se puede apreciar en el diseño de la Planta de

Producción en la figura N° 30. Cuenta con excelentes oficinas para la parte Administrativas y el área de Ventas. Actualmente la Empresa Bigbamboo no cuenta con ningún departamento que se enfoque en sistema de gestión ambiental que le permita un mejor desempeño ambiental del área, así como también en lo que se refiere a Seguridad Industrial que prevenga accidentes, enfermedades de trabajo y minimice el riesgo entregando y utilizando sus debidos equipos de seguridad para el trabajo.

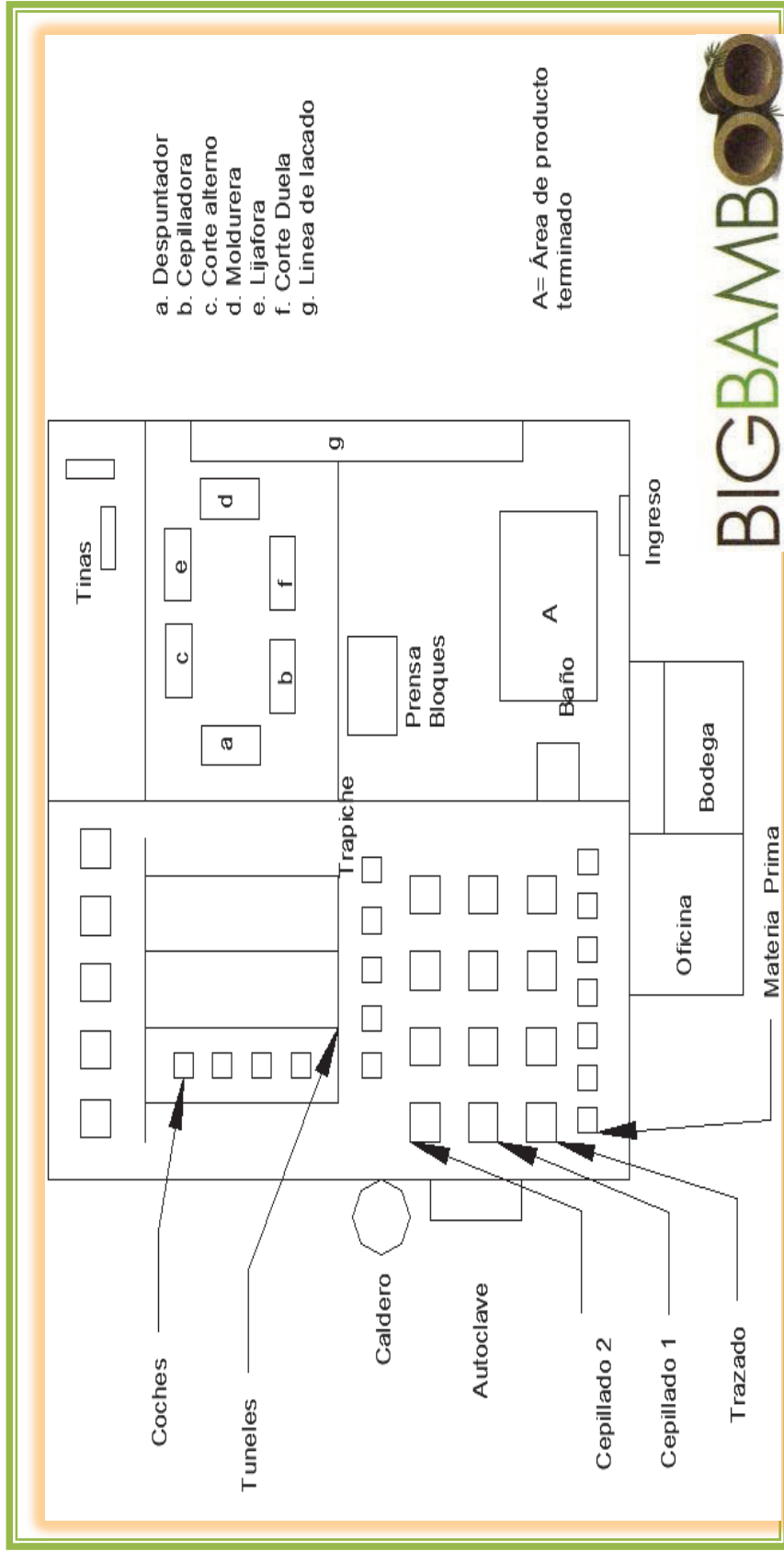


Figura 30 – Planta de Producción de BIGBAMBOO S.A.
 Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.3 ANÁLISIS FODA

Después de haber culminado el análisis externo e interno, así como el del sector comercial/industrial, en esta parte de la investigación, se procederá a efectuar la Matriz FODA Estratégica, en la que se desarrollarán estrategias de fortalezas, debilidades, debilidades y oportunidad, de fortalezas y amenazas, y de debilidades y amenazas. Los factores internos y externos claves son descritos a continuación:

3.2.3.1 Oportunidades

Considerando el análisis externo y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, en esta sección se procede a enlistar todas las oportunidades que se han encontrado, las mismas que fueron calificadas de acuerdo al impacto que tendrían dentro de la presente investigación.

Tabla 35 – Oportunidades y su Impacto

N°	OPORTUNIDADES	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
O1	Desarrollo Económico y Político en el país		X			
O2	Mayor dinamismo en la producción y la inversión		X			
O3	Se ha impulsado políticas para las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)		X			
O4	Mejora en la calificación de Mano de Obra		X			
O5	Inflación anual de Agosto 2015(4.14%) es menor a la inflación anual de Agosto de 2014 (4.15%).		X			
O6	Reducción paulatina del desempleo.	X				
O7	Quito presenta mayor tasa de empleo	X				
O8	El sector de manufactura es el tercer factor principal que aporta a la economía nacional.	X				
O9	A Diciembre de 2014, la pobreza (22.5%) disminuye.	X				
O10	Alta demanda de productos madereros					X
O11	Excelente calidad de pisos de madera y los beneficios que brinda con el medio ambiente					X

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

N°	OPORTUNIDADES	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
O12	Gran diversidad de riqueza natural en Ecuador		X			
O13	País orientado a la preservación, protección y manejo sustentable de sus recursos naturales		X			
O14	Uso de materias primas sustentables como es el bambú		X			
O15	Cultivo de maderas que no necesita de gran inversión		X			
O16	El Sector Forestal Ecuatoriano impulsa a los productores a establecer incentivos para una gestión forestal sostenible		X			
O17	Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera.					X
O18	Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera					X
O19	Desventaja del Know-How de empresas nuevas.		X			
O20	Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado.					X
O21	Gran porcentaje de participación en el mercado de empresas existentes.			X		
O22	Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existente de pisos de madera.			X		
O23	Implementación de procesos de costos y de remuneración por obra de empresas de pisos de madera.			X		
O24	Trabajadores de empresas existentes motivados por un trabajo en equipo ganador entre empresario-trabajador-cliente.			X		
O25	Tecnología de punta de empresas existentes, para disminuir el tiempo del proceso e incrementar su productividad.				X	
O26	Sistemas de Información como programas contables eficientes, una contabilidad de costos, manejo de información al día y difusión de la misma, de empresas existentes.			X		
O27	Productos de proveedores son de calidad y prestigio internacional.				X	
O28	Negociación seria entre proveedores y empresas de pisos de madera				X	
O29	Clientes son personas naturales o jurídicas con un nivel socio económico medio alto y alto.				X	
O30	Clientes que gustan de productos de gran durabilidad y acabados acordes a nuevas tendencias.				X	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.3.2 Amenazas

De acuerdo al análisis del entorno las amenazas detectadas en el mercado son las siguientes:

Tabla 36 – Amenazas y su Impacto

N°	AMENAZAS	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
A1	Cambio de Mandatario	X				
A2	Inflación Acumulada de Agosto 2015 (2.99%) aumenta en 0.47 puntos porcentuales en relación a Agosto de 2014 (2.52%)		X			
A3	Producto Interno Bruto del primer trimestre de 2015 es menor al del cuarto trimestre de 2014		X			
A4	Precio del petróleo tiende a la baja	X				
A5	A nivel nacional, a Junio de 2015, la tasa de empleo adecuado (45.90%) baja en 2.91 puntos porcentuales estadísticamente significativos al nivel de confianza de 95%.	X				
A6	A nivel nacional, a Junio de 2015, la tasa de empleo inadecuado (49.07%) sube en 2.79 puntos porcentuales estadísticamente significativos al nivel de confianza de 95%.	X				
A7	En Junio de 2015, Quito disminuye la tasa de empleo adecuado anual estadísticamente significativa de 6.2 puntos porcentuales	X				
A8	En Junio de 2015, Quito aumenta la tasa de empleo inadecuado anual en 4.1 puntos porcentuales estadísticamente significativos	X				
A9	En Junio de 2015, Quito es la ciudad que registra mayor tasa de desempleo con 4.8% en comparación con el resto de ciudades auto-representadas	X				
A10	Mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada			X		
A11	Pocas empresas PYMES tecnificadas			X		
A12	Carencia de investigación y desarrollo para la fabricación de pisos		X			
A13	Talleres y pequeñas fábricas carecen de un espacio adecuado para su producción		X			
A14	Producto al alcance de aquellos consumidores con un nivel socio económico medio alto y alto				X	
A15	Nuestro país no cuenta con una gran cantidad de reservas de bambú maduro		X			

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

N°	AMENAZAS	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
A16	No existe diferenciación significativa de productos de pisos de madera.					X
A17	Poca cultura de cambio de algunas empresas productoras de pisos de madera.		X			
A18	Nuevos empresarios con ideas innovadoras y compromiso de permanencia a largo plazo.		X			
A19	Apoyo gubernamental para inversiones productivas.		X			
A20	Nuevos competidores buscan iniciar sus empresas con las alianzas y una seguridad en su materia prima.			X		
A21	No existen marcas establecidas en el mercado ecuatoriano.				X	
A22	La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014.			X		
A23	Productos de pisos de madera importados tienen precios bajos.					X
A24	Insumos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera.					X
A25	Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.				X	
A26	Pocas empresas proveedoras nacionales de insumos para pisos de madera.					X
A27	Altos impuestos por insumos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior.			X		
A28	Insumos de pisos de madera extranjeros no tienen sustitutos.				X	
A29	Clientes tienen facilidad de elección de alternativas de productos					X
A30	Alta competencia en productos sustitutos.				X	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Como se puede observar cada una de las amenazas han sido calificadas de acuerdo al impacto que tendrían para la presente investigación.

3.2.3.3 Priorización de Oportunidades y Amenazas

Considerando los factores de impacto externo se evaluaron las oportunidades y amenazas que fueron descritas anteriormente; en consecuencia en esta sección se procedió a la realización de dos Matrices de Priorización, de modo que se pudo determinar el peso ponderado que tuvo cada una de las oportunidades y amenazas identificadas, a fin de utilizar en la Matriz EFE.

3.2.3.3.1 Priorización de Oportunidades

Se realizó la priorización de las oportunidades que se han encontrado, considerando para la priorización el impacto anteriormente señalado, cuyo detalle se presenta en el Anexo K; por lo que aquí se presenta el 50% de las oportunidades que tienen más importancia.

- ✓ Excelente calidad de pisos de madera y los beneficios que brinda con el medio ambiente
- ✓ Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera.
- ✓ Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera
- ✓ Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado.
- ✓ Alta demanda de productos madereros.
- ✓ Clientes que gustan de productos de gran durabilidad y acabados acordes a nuevas tendencias.
- ✓ Clientes son personas naturales o jurídicas con un nivel socio económico medio alto y alto.
- ✓ Productos de proveedores son de calidad y prestigio internacional.
- ✓ Tecnología de punta de empresas existentes, para disminuir el tiempo del proceso e incrementar su productividad.
- ✓ Negociación seria entre proveedores y empresas de pisos de madera.

- ✓ Gran porcentaje de participación en el mercado de empresas existentes.
- ✓ Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existente de pisos de madera.
- ✓ Trabajadores de empresas existentes motivados por un trabajo en equipo ganador entre empresario-trabajador-cliente.
- ✓ Sistemas de Información como programas contables eficientes, una contabilidad de costos, manejo de información al día y difusión de la misma, de empresas existentes.
- ✓ Implementación de procesos de costos y de remuneración por obra de empresas de pisos de madera.

3.2.3.3.2 Priorización de Amenazas

De igual manera que se procedió en la priorización de las oportunidades, se realiza la priorización de las amenazas considerando su impacto, cuyo detalle se encuentra en el Anexo N; por lo tanto en esta parte se selecciona las amenazas que representan el 50% de mayor importancia.

- ✓ No existe diferenciación significativa de productos de pisos de madera.
- ✓ Clientes tienen facilidad de elección de alternativas de productos.
- ✓ Insumos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera.
- ✓ Pocas empresas proveedoras nacionales de insumos para pisos de madera.
- ✓ Productos de pisos de madera importados tienen precios bajos.
- ✓ Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.
- ✓ Insumos de pisos de madera extranjeros no tienen sustitutos.
- ✓ Alta competencia en productos sustitutos.
- ✓ No existen marcas establecidas en el mercado ecuatoriano.

- ✓ Producto al alcance de aquellos consumidores con un nivel socio económico medio alto y alto.
- ✓ Mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada.
- ✓ Nuevos competidores buscan iniciar sus empresas con las alianzas y una seguridad en su materia prima.
- ✓ La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014.
- ✓ Altos impuestos por insumos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior.
- ✓ Pocas empresas PYMES tecnificadas.

3.2.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos “EFE”, se considerarán únicamente el 50% de las oportunidades y amenazas que fueron calificadas en la priorización con mayor impacto. Además, hay que tomar en cuenta que para obtener el respectivo peso de las oportunidades y amenazas de la Matriz EFE, se procedió a realizar la priorización de dichos factores de dos formas.

La primera forma es un análisis empírico de los factores que conforman la matriz, asignándoles un peso igual a todos y luego en base a criterio personal se establece un aumento o disminución del peso a cada factor; este análisis se lo puede completar detalladamente en el Anexo M. La segunda forma para determinar el peso de los factores de la Matriz EFE, es mediante la realización de una Matriz de Priorización, mismo que se encuentra en el Anexo N.

Una vez concluido con este análisis se procedió a realizar una comparación entre estas dos opciones para elegir una, en este caso se eligió el peso a través de la Matriz de Priorización de los factores, para poder trasladar a la Matriz EFE. A continuación se presenta dicha matriz:

Tabla 37 – Matriz de Evaluación de Factores Externos “EFE”

FACTORES CRITICOS DEL EXITO		PESO	CALF.	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
F1	Excelente calidad de pisos de madera y los beneficios que brinda con el medio ambiente	6,58%	4	0,26
F2	Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera.	4,13%	4	0,17
F3	Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera	4,13%	4	0,17
F4	Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado.	4,35%	3	0,13
F5	Alta demanda de productos madereros	3,68%	2	0,07
F6	Clientes que gustan de productos de gran durabilidad y acabados acordes a nuevas tendencias.	3,46%	3	0,10
F7	Clientes son personas naturales o jurídicas con un nivel socio económico medio alto y alto.	2,57%	4	0,10
F8	Productos de proveedores son de calidad y prestigio internacional.	3,01%	4	0,12
F9	Tecnología de punta de empresas existentes, para disminuir el tiempo del proceso e incrementar su productividad.	2,79%	4	0,11
F10	Negociación seria entre proveedores y empresas de pisos de madera	2,34%	4	0,09
F11	Gran porcentaje de participación en el mercado de empresas existentes.	2,12%	3	0,06
F12	Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones (ISO 9000)	1,23%	1	0,01
F13	Trabajadores de empresas existentes motivados por un trabajo en equipo ganador entre empresario-trabajador-cliente.	1,23%	2	0,02
F14	Sistemas de Información como programas contables eficientes, una contabilidad de costos, manejo y difusión de información	1,00%	2	0,02
F15	Implementación de procesos de costos y de remuneración por obra de empresas de pisos de madera.	1,45%	2	0,03
AMENAZAS				
F16	No existe diferenciación significativa de productos de pisos de madera.	6,36%	4	0,25
F17	Clientes tienen facilidad de elección de alternativas de productos	5,92%	3	0,18
F18	Insumos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera.	5,69%	3	0,17
F19	Pocas empresas proveedoras nacionales de insumos para pisos de madera.	5,47%	4	0,22
F20	Productos de pisos de madera importados tienen precios bajos.	5,47%	2	0,11
F21	Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.	5,25%	2	0,10
F22	Insumos de pisos de madera extranjeros no tienen sustitutos.	5,02%	2	0,10
F23	Alta competencia en productos sustitutos.	4,80%	2	0,10
F24	No existen marcas establecidas en el mercado ecuatoriano.	4,35%	3	0,13
F25	Producto al alcance de aquellos consumidores con un nivel socio económico medio alto y alto	2,12%	2	0,04
F26	Mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada	2,57%	4	0,10
F27	Nuevos competidores buscan iniciar sus empresas con las alianzas y una seguridad en su materia prima.	1,67%	4	0,07
F28	La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014.	0,56%	2	0,01
F29	Alto impuestos por insumos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior.	0,56%	2	0,01
F30	Pocas empresas PYMES tecnificadas	0,11%	2	0,00
TOTAL		100,0		3,08

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Con la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos “EFE” se puede observar un total ponderado de 3.08, lo que indica que la empresa estará por encima de la media en su esfuerzo por seguir las tendencias externas centralizando las oportunidades y evitando las amenazas; es decir que la empresa estará respondiendo de manera aceptable a las oportunidades que se le presentarán en el mercado y además estará minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

3.2.3.5 Fortalezas

Una vez realizado el análisis interno a través de las capacidades de la empresa y de la cadena de valor, se procede a describir las fortalezas que se han identificado; que son el resultado de la recolección de datos cualitativos a través de Sesiones en Profundidad o Grupos de Enfoque, que estuvieron dirigidos a las áreas de producción, administración y comercialización de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Se realizaron tres sesiones en profundidad que estuvieron integradas por 2 representantes de cada área de la empresa, es decir se contó con seis personas, donde los participantes conversaron sobre cada proceso realizado en su área y presentaron las diferentes capacidades, así como también sus limitantes, de acuerdo a la experiencia dentro de la organización. Esta herramienta permitió tener información descriptiva y sobre todo un gran potencial comparativo que será fundamental al momento de establecer los sistemas dentro del modelo de gestión empresarial, así como en la determinación de fortalezas y debilidades de la empresa, planteadas en esta parte de la investigación.

Como producto de este trabajo en conjunto realizado, se procede a enlistar las fortalezas de la empresa identificadas en este análisis.

Tabla 38 – Fortalezas y su Impacto

N°	FORTALEZAS	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
F1	Posee Finca de plantaciones propias de bambú de tipo asper		X			
F2	Mejor accesibilidad hacia la finca	X				
F3	Reducción en el tiempo de logística de la materia prima			X		
F4	Línea de producción con tecnología desarrollada.				X	
F5	Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad			X		
F6	Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos					X
F7	Aplican en la producción el método prueba-error		X			
F8	Oportuno abastecimiento de materia prima			X		
F9	Utilizan transporte propio para la distribución del producto		X			
F10	Proporcionan Asesoría y Soporte tecnológico		X			
F11	Programan mantenimientos preventivos.		X			
F12	Periódicas revisiones técnicas en el área de producción		X			
F13	Proveedores con un alta trayectoria en el mercado			X		
F14	Capacitación al personal durante 6 veces al año					X
F15	Realizan ajuste de parámetros para cumplir con las recomendaciones del fabricante			X		
F16	Monitoreo constante del personal capacitado				X	
F17	Cuenta con una adecuada planta industrial para la producción				X	
F18	Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad.			X		
F19	Cuenta con excelentes oficinas para la parte Administrativas y Ventas	X				
F20	BIGBAMBOO pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas.					X
F21	Publicidad mediante la cámara de construcción y de comercio y en suplementos de construcción de periódicos locales	X				

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

N°	FORTALEZAS	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
F22	Alianzas con vendedores y pequeños instaladores quienes dan a conocer del producto a los clientes.		X			
F23	Capital humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades.					X
F24	Comprometidos con la responsabilidad de su trabajo					X
F25	Equipo directivo trabaja por la consecución de las metas	X				
F26	Mecanismos de control en cada área mediante indicadores de gestión e informes semanales		X			
F27	Responsables planifican actividades y organizan recursos físicos y humano.	X				
F28	La empresa Bigbamboo inicio con capital propio	X				
F29	Apoyo por parte del Gobierno Nacional.					X
F30	Maquinaria de origen y tecnología China, Europea y Alemana garantiza calidad y acabado acorde con la exigencia de los mercados internacionales				X	
F31	Proveedores Internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad			X		
F32	Bigbamboo S.A. enfoca sus esfuerzos a satisfacer las exigencias de los clientes					X
F33	Salvaguardias impuestas en beneficio al Producto Nacional					X

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Cabe destacar que se una vez planteadas las fortalezas, se procedió a efectuar su calificación considerando el impacto que tendrían para la empresa.

3.2.3.6 Debilidades

De igual forma como se realizó con las fortalezas se pudo trabajar con las mismas herramientas de investigación (sesiones en profundidad) para identificar las debilidades que se han observado en el desarrollo de la empresa, mismas que se reflejan enseguida:

Tabla 39 – Debilidades y su Impacto

N°	DEBILIDADES	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
D1	No mantienen una producción continua.	X				
D2	Problemas de lacado que se origina en la duela.				X	
D3	Desperdicios en el proceso de moldura de la duela y en la producción de accesorios de bambú				X	
D4	La empresa posee una cartera limitada en productos			X		
D5	No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto.				X	
D6	No cuenta con un medio que facilite medir la satisfacción del consumidor.			X		
D7	No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información				X	
D8	Departamentos realizan funciones fuera de su competencia		X			
D9	Contratación de Personal Externo para varias actividades en la empresa	X				
D10	Mínima consideración de satisfacer las necesidades del personal					X
D11	No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.					X
D12	Disminución de personal por problemas en el Pago de remuneraciones.					X
D13	Personal Administrativo como operario no tiene definido sus actividades, realizan funciones de diferentes áreas de trabajo			X		
D14	No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial					X
D15	No disponen de una buena política salarial.					X
D16	Producto destinado a clientes con un nivel socio económico medio alto y alto.		X			
D17	Precio en relación al mercado es costoso.			X		
D18	BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio				X	
D19	La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente				X	
D20	Disminución del personal por Reestructuración general de la Organización.					X
D21	La mayoría del Personal Operario no tiene bachillerato					X
D22	La permanencia de un trabajador no es fija					X
D23	Clima laboral inestable					X
D24	Competencia directa representada por Empresas Nacionales importadoras de piso laminado sintético o más conocido como "flotante"			X		
D25	Madel CIA, Ltda. principal competidor productora de pisos de bambú.		X			

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.3.7 Priorización de Fortalezas y Debilidades

Se procederá a realizar la priorización tanto de las fortalezas como de las debilidades que fueron enlistadas en la parte anterior, de modo que se podrá observar los puntos que le darán seguridad a la empresa para ser más fuerte en relación a la competencia; así como también, identificar las debilidades que tendrá internamente la empresa y por las que debe trabajar para minimizarlas. Se podrá obtener el peso ponderado tanto de las fortalezas como de las debilidades de la empresa, esta información se utilizará para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”.

3.2.3.7.1 Priorización de Fortalezas

Se realizó la priorización de las fortalezas que se han encontrado, considerando para la priorización el impacto anteriormente señalado, cuyo detalle se presenta en el Anexo N° O; por lo que aquí se presenta el 50% de las fortalezas que tienen más importancia.

- ✓ Capital humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades.
- ✓ Bigbamboo S.A. enfoca sus esfuerzos a satisfacer las exigencias de los clientes.
- ✓ Comprometidos con la responsabilidad de su trabajo.
- ✓ Apoyo por parte del Gobierno Nacional.
- ✓ BIGBAMBOO pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas.
- ✓ Capacitación al personal durante 6 veces al año.
- ✓ Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.
- ✓ Salvaguardias impuestas en beneficio al Producto Nacional.
- ✓ Monitoreo constante del personal capacitado.

- ✓ Línea de producción con tecnología desarrollada.
- ✓ Maquinaria de origen y tecnología China, Europea y Alemana garantiza calidad y acabado acorde con la exigencia de los mercados internacionales.
- ✓ Cuenta con una adecuada planta industrial para la producción.
- ✓ Proveedores Internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad.
- ✓ Oportuno abastecimiento de materia prima.
- ✓ Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad.
- ✓ Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad.
- ✓ Proveedores con una alta trayectoria en el mercado.

3.2.3.7.2 Priorización de las Debilidades

Se realizó la priorización de las debilidades considerando su impacto, cuyo detalle se encuentra en el Anexo No. P, por lo tanto en esta parte, se selecciona las debilidades que representan el 50% de mayor importancia.

- ✓ No disponen de una buena política salarial.
- ✓ Mínima consideración de satisfacer las necesidades del personal.
- ✓ Disminución de personal por problemas en el Pago de remuneraciones.
- ✓ La permanencia de un trabajador no es fija.
- ✓ No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.
- ✓ Clima laboral inestable.
- ✓ No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial.
- ✓ La mayoría del Personal Operario no tiene bachillerato.
- ✓ Disminución del personal por Reestructuración general de la Organización.

- ✓ No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto.
- ✓ La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente.
- ✓ No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información.
- ✓ BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio.

3.2.3.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”

La Matriz de evaluación de Factores Internos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno. Para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”, se considerarán únicamente el 50% de las fortalezas y debilidades que fueron calificadas en la priorización con mayor impacto. Además, hay que tomar en cuenta que para obtener el respectivo peso de las fortalezas y debilidades de la Matriz EFI, se procedió a realizar la priorización de dichos factores de dos formas.

La primera forma es un análisis empírico de los factores que conforman la matriz, asignándoles un peso igual a todos y luego en base a criterio personal se establece un aumento o disminución del peso a cada factor; este análisis se lo puede completar detalladamente en el Anexo Q.

La segunda forma para determinar el peso de los factores de la Matriz EFI, es mediante la realización de una Matriz de Priorización, mismo que se encuentra en el Anexo R.

Una vez concluido con este análisis se procedió a realizar una comparación entre estas dos opciones para elegir una, en este caso se eligió el peso a través de la Matriz de Priorización de los factores, para poder trasladar a la Matriz EFI. A continuación se presenta dicha matriz:

Tabla 40 – Matriz de Factores Internos

Factores Internos Claves		Peso	Calf.	Ponderación
Fortalezas				
F1	Capital humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades	0,06	4	0,24
F2	Bigbamboo S.A. enfoca sus esfuerzos a satisfacer las exigencias de los clientes	0,03	3	0,10
F3	Comprometidos con la responsabilidad de su trabajo	0,04	4	0,16
F4	Apoyo por parte del Gobierno Nacional.	0,01	3	0,03
F5	BIGBAMBOO pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas.	0,02	4	0,07
F6	Capacitación al personal durante 6 veces al año.	0,05	4	0,18
F7	Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.	0,02	4	0,09
F8	Salvaguardias impuestas en beneficio al Producto Nacional.	0,00	3	0,00
F9	Monitoreo constante del personal capacitado.	0,04	3	0,12
F10	Línea de producción con tecnología desarrollada.	0,03	4	0,11
F11	Maquinaria de origen y tecnología China, Europea y Alemana garantiza calidad y acabado acorde con la exigencia de mercados inter.	0,03	4	0,11
F12	Cuenta con una adecuada planta industrial para la producción.	0,03	4	0,10
F13	Proveedores Internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad.	0,01	3	0,04
F14	Oportuno abastecimiento de materia prima.	0,03	4	0,11
F15	Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad.	0,02	4	0,09
F16	Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad.	0,02	4	0,09
F17	Proveedores con un alta trayectoria en el mercado	0,01	3	0,03
Debilidades				
D1	No disponen de una buena política salarial.	0,05	1	0,05
D2	Mínima consideración de satisfacer las necesidades del personal	0,06	1	0,06
D3	Disminución de personal por problemas en el Pago de remuneraciones.	0,05	1	0,05
D4	La permanencia de un trabajador no es fija	0,05	1	0,05
D5	No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.	0,06	1	0,06
D6	Clima laboral inestable	0,05	1	0,05
D7	No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial.	0,04	1	0,04
D8	La mayoría del Personal Operario no tiene bachillerato.	0,03	2	0,06
D9	Disminución del personal por Reestructuración general de la Organización.	0,03	2	0,07
D10	No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto.	0,03	1	0,03
D11	La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente.	0,05	1	0,05
D12	No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información.	0,03	1	0,03
D13	BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio.	0,01	2	0,02
TOTALES		1,00	----	3,02

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Mediante la construcción de esta matriz se pudo evaluar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la empresa, de modo que permitirá tomar medidas internas para minimizar las debilidades y aumentar sus fortalezas. Además que se pudo obtener un total ponderado de 3.02. lo que indica que la empresa se encontrará internamente fuerte para llevar a cabo sus ventajas competitivas, pues dispondrá de fortalezas que le ayudarán a brindar productos de calidad a sus clientes, y además, que una vez detectadas las debilidades se podrá trabajar para tratar de reducirlas.

3.2.3.9 Factores Críticos de Éxito y su priorización

Una vez que se ha analizado el ambiente externo e interno, y el sector competitivo, se procedió a seleccionar los factores críticos de éxito que fueron utilizados para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo.

Se presenta la siguiente Matriz de Priorización, que detalla los factores críticos de éxito y permite ordenarlos de acuerdo al impacto que tenga cada uno de estos y que servirá para la determinación del peso dentro de la Matriz de Perfil Competitivo a realizarse.

Tabla 41 – Matriz de Priorización de Factores Críticos Competitivos

Nº	Factores Críticos de Éxito	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Σ	Ord en	Pond.
F1	Calidad de productos	0,5	1	1	1	1	1	1	6,5	1	26,53 %
F2	Diferenciación de productos	0	0,5	1	1	0	0	0	2,5	3	10,20 %
F3	Precios competitivos	0	0	0,5	1	1	0	0	2,5	3	10,20 %
F4	Conocimiento y experiencia del mercado	0	0	0	0,5	1	1	1	3,5	2	14,28 %
F5	Posición financiera	0	1	0	0	0,5	1	1	3,5	2	14,28 %
F6	Tecnología de punta	0	1	1	0	0	0,5	0	2,5	3	10,20 %
F7	Negociación con proveedores	0	1	1	0	0	1	0,5	3,5	2	14,28 %

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Se puede evidenciar que el factor crítico de éxito que mayor peso tiene es la calidad de productos con un 26.53%, seguido del conocimiento y experiencia del mercado, posición financiera y negociación con proveedores que tienen un peso ponderado de 14.28%; finalmente se tiene la diferenciación de productos y la tecnología de punta con un peso ponderado de 10.20%.

3.2.3.10 Matriz de Perfil Competitivo

En esta sección, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo, la misma que permite tener conocimiento de la posición de la compañía con respecto a sus dos principales competidores. Se procedió a analizar siete factores críticos de éxito que se toman en cuenta para examinar tanto a la compañía que se está estudiando, así como a sus dos empresas competidoras. Para la asignación de las calificaciones de cada empresa según los factores críticos de éxito, se consideró la información obtenida en las entrevistas realizadas a directivos de las empresas en mención.

Tabla 42– Matriz de Perfil Competitivo

N°	Factores Críticos de Éxito	Peso	BIGBAMBOO S.A.		INDUBAMB U-MADEL		MADECAB		ARTPARQUET	
			Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso	Calif.	Peso
F1.	Calidad de productos	0,27	4	1,06	3	0,80	3	0,80	3	0,80
F2.	Diferenciación de productos	0,10	2	0,20	3	0,31	2	0,20	2	0,20
F3.	Precios competitivos	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
F4.	Conocimiento y experiencia del mercado	0,14	3	0,43	4	0,57	3	0,43	3	0,43
F5.	Posición financiera	0,14	3	0,43	4	0,57	3	0,43	2	0,29
F6.	Tecnología de punta	0,10	4	0,41	3	0,31	3	0,31	3	0,31
F7.	Negociación con proveedores	0,14	4	0,57	3	0,43	3	0,43	3	0,43
TOTALES				3,31		3,18		2,80		2,65

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

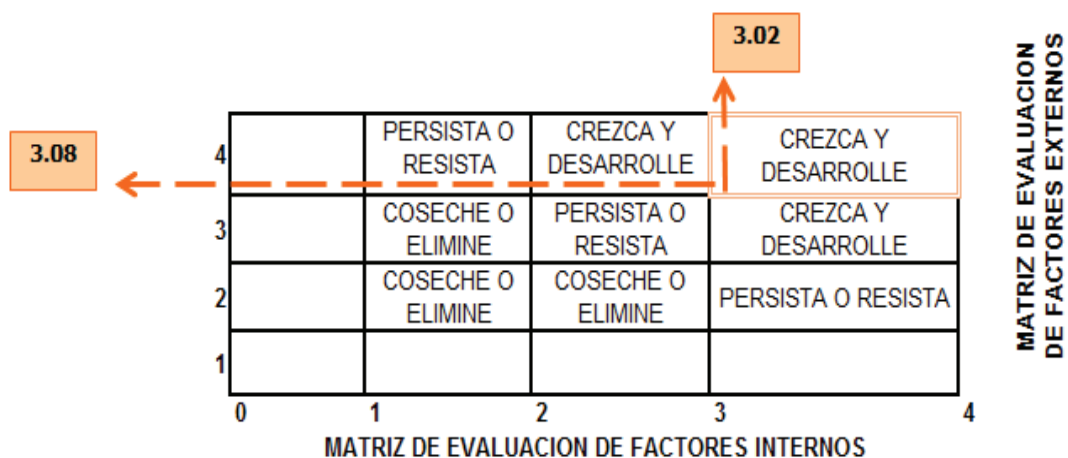
En esta matriz se puede observar los principales competidores de la empresa BIGBAMBOO S.A.; así también se puede evidenciar que considerando el factor

crítico de éxito más significativo que es la calidad de productos, la empresa en estudio, tiene una calificación de 4, siendo esta la mayor calificación, mientras que las empresas competidoras tienen un puntaje inferior de 3. Finalmente, se puede verificar que BIGBAMBOO S.A. tiene el mayor puntaje (3.31) en relación al análisis de todos los factores críticos de éxito, lo que significa que está lista para competir en el mercado de pisos de madera, ya que posee factores que le ayudarán para que sea considerada como un buen proveedor de pisos de bambú para sus clientes.

3.2.3.11 Evaluación de Matrices Interna y Externa

Una vez concluido el análisis externo e interno y análisis del sector competitivo, se presenta una evaluación de las Matriz EFI y EFE resultantes de los mencionados análisis.

Tabla 43 – Evaluación de Matriz EFI y EFE



Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

En la Tabla 43, se plasma la situación de la empresa, tanto Interna como Externamente, en donde se puede observar que se encuentra en un periodo de crecimiento y desarrollo, es decir que está encaminada hacia un mayor avance, connotando su buen desarrollo en el medio que se desempeña.

3.2.3.12 Estrategias

Después de haber culminado el análisis del interno y externos así como el del sector comercial/ industrial, se procederá a realizar la Matriz FODA estratégica, en la que se desarrollarán Estrategias de: Fortalezas y Oportunidades (FO), de Debilidades y Oportunidades (DO), de Fortalezas y Amenazas (FA), y por último de Debilidades y Amenazas (DA).

Para establecer los diferentes objetivos estratégicos de la Empresa BIGBAMBOO S.A. es necesario realizar una matriz de relación la misma que será ponderada de la siguiente manera 1, 3, 5, en donde: 1 es considerado como (débil), el 3 como (media) y el 5 como (fuerte), es decir el 5 es el de mayor impacto o incidencia y el mismo que permitirá la formulación de estrategias. Ponderación que se lo realizó en conjunto con la colaboración del Personal Operario y el Jefe del Área de Producción, mediante reuniones y lluvia de ideas.

Este análisis consiste en vincular las variables, generando los enlaces que forman las estrategias FO, FA, DO Y DA, dando a conocer cuáles son las estrategias que mayor incidencia tienen para el cumplimiento de los objetivos Estratégicos.

Establecidas las relaciones anteriores, simultáneamente se va generando los Objetivos Estratégicos que consiste en identificar caminos mediante los cuales la Empresa Bigbamboo S.A, pueda definir las estrategias para alcanzar su visión, y por tanto, un exitoso desempeño productivo.

3.2.3.12.1 Estrategias FO

Dentro de estas estrategias se ha determinado aquellas que buscan la consolidación de la Organización en el mercado, la empresa Bigbamboo S.A. concentra todos sus esfuerzos en producir pisos de bambú con altos niveles de productividad y tecnología ver ANEXO S.

Las estrategias resultantes son las siguientes:

F15: Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad

O1: Excelente calidad de pisos de madera y los beneficios que brinda con el medio ambiente

FO1: Sistema de Gestión de la Producción

F13: Proveedores Internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad

O4: Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado

FO2: *Plan de Mejoramiento de estrategias competitivas del sector*

F11: Maquinaria de origen y tecnología China, Europea y Alemana garantiza calidad y acabado acorde con la exigencia de los mercados internacionales.

O8: Productos de proveedores son de calidad y prestigio internacional.

O9: Tecnología de punta de empresas existentes, para disminuir el tiempo del proceso e incrementar su productividad.

FO3: *Sistema de Gestión de la Producción*

F9: Monitoreo constante del personal capacitado

O12: Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existente de pisos de madera

FO4: *Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado*

F7: Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.

O4: Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado

FO5 *Plan de marketing y ventas.*

F5: Bigbamboo pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas.

O2: Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera

O3: Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera

FO6: *Plan de marketing y ventas.*

F2: Bigbamboo S.A. enfoca sus esfuerzos a satisfacer las exigencias de los clientes.

O6: Clientes que gustan de productos de gran durabilidad y acabados acordes a nuevas tendencias

FO7: *Plan de marketing y ventas.*

3.2.3.12.2 Estrategias FA

Las estrategias defensivas son aquellas que permiten anticipar los problemas y evitar las catástrofes que pueden afectar a la organización, y están encaminadas hacia mejorar la productividad mediante costos, tiempos del proceso, etc. En el siguiente ANEXO T se observa la combinación necesaria para la obtención de las estrategias FA.

Donde las estrategias resultantes son las siguientes:

F16: Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad

A6: Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.

A14: Altos impuestos por insumos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior

FA1: *Plan de reducción de costo de insumos*

F15: Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad.

A3: Insumos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera.

FA2: *Sistema de Gestión de la Producción*

F13: Proveedores Internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad

A14: Altos impuestos por insumos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior

FA3: *Sistema de alianzas estratégicas con Proveedores Internacionales*

F7: Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.

A5: Productos de pisos de madera importados tienen precios bajos.

FA4: *Sistema de Gestión de la Producción*

F5: Bigbamboo pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas

A4: Pocas empresas proveedoras nacionales de insumos para pisos de madera

FA5: *Sistema de alianzas estratégicas con Proveedores Internacionales*

3.2.3.12.3 Estrategias DO

Se pueden establecer aquellas estrategias que buscan consolidar una cultura de compromiso y lealtad institucional en la empresa Bigbamboo S.A, para que luego se refleje en una orientación y satisfacción al cliente, ver ANEXO U.

Donde las estrategias resultantes son las siguientes:

D1: No disponen de una buena política salarial.

O12: Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existentes de pisos de madera

O13: Trabajadores de empresas existentes motivados por un trabajo en equipo ganador entre empresario-trabajador-cliente

DO1: *Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño salarial en la Empresa.*

D5: No existe un plan motivacional, un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral

O4: Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado.

DO2: *Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral*

D10: No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto.

O3: Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera

DO3: *Sistema de Gestión de la Producción*

D11: La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente.

O12: Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existente de pisos de madera.

DO4: *Plan de marketing y ventas*

D13: BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio.

O3: Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera

O2: Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera

DO5: *Plan de marketing y ventas*

3.2.3.12.4 Estrategias DA

Son aquellas que afectan a toda la organización. Los cambios acelerados del mundo actual que inciden indirectamente sobre el entorno de la empresa, obliga a

diseñar estrategias que soportan cada plan trazado para el área de producción. Para que esto suceda es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacitación del personal, estén presentes e influyeran la totalidad de la vida organizacional, sin ellos, en la actualidad, no es posible sobrevivir, ver ANEXO V.

Donde las estrategias resultantes son las siguientes:

D5: No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.

A13: La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014

DA1: *Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral*

D7: No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial-

A15: Pocas empresas PYMES tecnificadas.

DA3: *Sistemas Integrados de Gestión*

D10: No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto

A15: Pocas empresas PYMES tecnificadas.

DA4: *Sistema de Gestión de la Producción*

D11: La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente

A13: La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014

DA5: *Plan de Mejoramiento de servicio al cliente*

D12: No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información.

A15: Pocas empresas PYMES tecnificadas.

DA6: *Sistema de Información para el mejor desarrollo organizacional*

3.2.3.13 Matriz FODA

Una vez establecida la Formulación de las Estrategias, procedemos a elaborar el FODA que a continuación se detalla.

Tabla 44 – Matriz FODA cambia según estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Excelente calidad de pisos de madera y los beneficios que brinda con el medio ambiente	No existe diferenciación significativa de productos de pisos de madera
	Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera	Clientes tienen facilidad de elección de alternativas de productos.
	Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera	Insumos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera
	Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado.	Pocas empresas proveedoras nacionales de insumos para pisos de madera
	Alta demanda de productos madereros	Productos de pisos de madera importados tienen precios bajo
	Clientes que gustan de productos de gran durabilidad y acabados acordes a nuevas tendencias	Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.
	Clientes son personas naturales o jurídicas con un nivel socio económico medio alto y alto	Insumos de pisos de madera extranjeros no tienen sustitutos.
	Productos de proveedores son de calidad y prestigio internacional	Alta competencia en productos sustitutos
	Tecnología de punta de empresas existentes, para disminuir el tiempo del proceso e incrementar su productividad	No existen marcas establecidas en el mercado ecuatoriano.
	Negociación sería entre proveedores y empresas de pisos de madera.	Producto al alcance de aquellos consumidores con un nivel socio económico medio alto y alto
	Gran porcentaje de participación en el mercado de empresas existentes	Mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada.
	Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existente de pisos de madera	Nuevos competidores buscan iniciar sus empresas con las alianzas y una seguridad en su materia prima.
	Trabajadores de empresas existentes motivados por un trabajo en equipo ganador entre empresario-trabajador-cliente	La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014.
	Sistemas de Información como programas contables eficientes, una contabilidad de costos, manejo de información al día y difusión de la misma, de empresas existentes	Altos impuestos por insumos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior
	Implementación de procesos de costos y de remuneración por obra de empresas de pisos de madera.	Pocas empresas PYMES tecnificadas.

FORTALEZAS	OPERACIONES (FO)	OPERACIONES (FA)
Capital humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades.	Sistema de Gestión de la Producción	Plan de reducción de costo de insumos
Bigbamboo S.A. enfoca sus esfuerzos a satisfacer las exigencias de los clientes	Plan de Mejoramiento de estrategias competitivas del sector	Sistema de Gestión de la Producción
Comprometidos con la responsabilidad de su trabajo.	Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado	Sistema de alianzas estratégicas con Proveedores Internacionales
Apoyo por parte del Gobierno Nacional	Plan de marketing y ventas	
Bigbamboo pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas		
Capacitación al personal durante 6 veces al año		
Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.		
Salvaguardias impuestas en beneficio al Producto Nacional		
Monitoreo constante del personal capacitado		
Línea de producción con tecnología desarrollada.		
Maquinaria de origen y tecnología China, Europea y Alemana garantiza calidad y acabado acorde con la exigencia de los mercados internacionales.		
Cuenta con una adecuada planta industrial para la producción		
Proveedores Internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad		
Oportuno abastecimiento de materia prima		
Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad		
Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad		

Proveedores con una alta trayectoria en el mercado.			
DEBILIDADES	OPERACIONES (DO)	OPERACIONES (DA)	
No disponen de una buena política salarial.	Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño salarial en la Empresa.	Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral	
Mínima consideración de satisfacer las necesidades del personal	Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral	Sistemas Integrados de Gestión	
Disminución de personal por problemas en el Pago de remuneraciones.	Sistema de Gestión de la Producción	Sistema de Gestión de la Producción	
La permanencia de un trabajador no es fija	Plan de marketing y ventas	Plan de Mejoramiento de servicio al cliente	
No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.		Sistema de Información para el mejor desarrollo organizacional	
Clima laboral inestable.			
No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial			
La mayoría del Personal Operario no tiene bachillerato			
Disminución del personal por Reestructuración general de la Organización.			
No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto			
La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente			
No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información.			
BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio			

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico de la Empresa BIGBAMBOO S.A. esta basado en principios, misión, visión y objetivos corporativos.

Para realizar este análisis, se establecieron dos sesiones de grupo con los Jefes del área administrativa, producción y ventas y con el gerente general de la empresa BIGBAMBOO S.A., con quienes mediante su colaboración y utilizando la herramienta de lluvia de ideas; se procedió a establecer los principios, misión, visión y objetivos corporativos. Ver Anexo W (Proceso de Formulación de la Misión y los Objetivos Corporativos) y ver Anexo X (Proceso de Formulación de la Visión y Principios Corporativos). A continuación se detalla los elementos de este direccionamiento.

3.2.4.1 Principios corporativos

Los principios corporativos que se describen han sido el resultado del análisis con ejecutivos de la empresa BIGBAMBOO S.A., considerando su accionar y las normas que desean mantener en la vida organizacional, para quienes formen parte de esta organización.

- ✓ La Calidad como una manera de vivir, una norma de conducta y un reto diario y permanente por conseguir calidad en los procedimientos, en la gestión administrativa, en los productos, en los servicios y en la relación humana.
- ✓ El Compromiso con el cliente, como el mayor patrimonio de una organización son sus clientes, por lo que orienta su acción hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas.
- ✓ El Crecimiento empresarial considerando que el progreso empresarial se convierte en el progreso individual de todos quienes forman parte de la organización.

- ✓ La Productividad logrando estándares de eficiencia y eficacia que le permitan alcanzar niveles óptimos de productividad, que aseguren el desarrollo y el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.
- ✓ La Especialización mediante su línea industrial completamente nueva y la última tecnología desarrollada (Strand Woven Bamboo), que permitan el aprovechamiento de sus materias primas y la fabricación de productos de alta calidad, como medio de conseguir un alto grado de eficiencia.
- ✓ El Respeto al medio ambiente a través del manejo sustentable de sus plantaciones, garantizando la recuperación de tierras deforestadas. Además del uso de insumos que no causen mayor impacto ambiental.

3.2.4.2 Misión corporativa

A continuación se propone la misión de la empresa BIGBAMBOO S.A., la misma que ha sido redactada tomando en consideración las sugerencias de los ejecutivos de la empresa.

BIGBAMBOO S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pisos y acabados de bambú, a través de la transformación del bamboo asper, extraído de sus plantaciones propias y de insumos debidamente seleccionados, mediante el empleo eficaz de nuestros recursos humanos y tecnológicos, actuando en el momento oportuno y basados en la experiencia generada por su equipo de profesionales, que permiten brindar productos y servicios de excelente calidad.

3.2.4.3 Visión corporativa

Se propone la siguiente visión, la misma que trata de compactar lo que se espera de la empresa BIGBAMBOO S.A. en el futuro.

Para el año 2019, BIGBAMBOO S.A. será una marca reconocida que lidere el mercado de pisos de bambú, brindando productos de excelente calidad elaborados con insumos seleccionados, en un entorno de respeto, honestidad y humanismo, haciendo de la ética un modo de vida empresarial y trabajando constantemente por la diferenciación permanente de la oferta de sus productos, como un medio eficaz para conseguir la fidealización de sus clientes y contribuyendo al crecimiento y desarrollo sostenible del país.

3.2.4.4 Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos que se presentan fueron propuestos en base a las metas planteadas por los ejecutivos de la compañía.

- ✓ Posicionarse en el mercado como una marca líder de pisos de bambú.
- ✓ Lograr un crecimiento sostenido e integral basado en la tecnología, organización y diferenciación de los productos con estrictos estándares de calidad.
- ✓ Contribuir a mantener la fidelidad de los clientes a través de la calidad de los productos que aseguren su permanencia en el tiempo.
- ✓ Aumentar la rentabilidad de la empresa BIGBAMBOO S.A. a través de la optimización de gastos y control de presupuesto.

3.2.5 PLAN OPERATIVO

En esta parte de la investigación se proponen las estrategias y planes de acción.

3.2.5.1 Estrategias

Una vez realizada la matriz FODA Estratégica, se pudo observar las diferentes estrategias que se seguirán para aprovechar tanto las oportunidades que ofrece el

mercado como las fortalezas que tiene la empresa y minimizar la amenazas que se presenten en el entorno y las debilidades que tendrían la empresa.

a) Estrategias FO:

FO1: Sistema de Gestión de la Producción

FO2: Plan de Mejoramiento de estrategias competitivas del sector

FO3: Sistema de Gestión de la Producción

FO4: Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado

FO5 Plan de marketing y ventas.

b) Estrategias FA:

FA1: Plan de reducción de costo de insumos

FA2: Sistema de Gestión de la Producción

FA3: Sistema de alianzas estratégicas con Proveedores Internacionales

d) Estrategias DO:

DO1: Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño salarial en la Empresa.

DO2: Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral

DO3: Sistema de Gestión de la Producción

DO4: Plan de marketing y ventas

e) Estrategias DA:

DA1: Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral

DA3: Sistemas Integrados de Gestión

DA4: Sistema de Gestión de la Producción

DA5: Plan de Mejoramiento de servicio al cliente

DA6: Sistema de Información para el mejor desarrollo organizacional

Dentro de las estrategias que se han planteado se realizará una categorización según el área que corresponden, como se puede observar en la Tabla 45 se ha clasificado en el Área Financiera, Cliente, Procesos Internos, Recursos Humanos, Tecnológico, Mercadeo y Ventas.

Tabla 45 – Estrategias por Área de Trabajo

HOJA DE DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS ESTRATEGIAS POR ÁREA DE TRABAJO							
Empresa: Bigbamboo S.A.							
Área: Producción, Administración y Comercial							
No.	Estrategias	ÁREA DE TRABAJO					
		Financiera	Cliente	Procesos Internos	Recursos Humanos	Tecnológico	Mercadeo y Ventas
1	Sistema de Gestión de la Producción			X			
2	Plan de Mejoramiento de estrategias competitivas del sector						X
3	Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado				X		
4	Plan de marketing y ventas.						X
5	Plan de reducción de costo de insumos	X					
6	Sistema de alianzas estratégicas con Proveedores Internacionales						X
7	Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa.				X		
8	Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral				X		
9	Sistemas Integrados de Gestión			X			
10	Plan de Mejoramiento de servicio al cliente		X				
11	Sistema de Información para el mejor desarrollo organizacional					X	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.5.2 Priorización de las estrategias o proyectos estratégicos

Es necesario priorizar cada uno de los proyecto resultantes del Análisis realizado, con la finalidad de detectar que proyectos son de mayor relevancia, es decir aquellos que tiene un tratamiento prioritario por su impacto en la gestión administrativa y que es de fundamental importancia aplicarlo, ya que tiene una mayor incidencia en el desarrollo la organización .

De acuerdo a esta evaluación, se obtuvo la siguiente matriz de priorización de proyectos que se muestra en el ANEXO Y y de la cual se obtuvo las siguientes estrategias principales:

- ✓ Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral
- ✓ Plan de Mejoramiento de servicio al cliente
- ✓ Sistema de Gestión de la Producción
- ✓ Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa.
- ✓ Sistemas Integrados de Gestión
- ✓ Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado

3.2.5.3 Plan Operativo

Como se puede apreciar las estrategias de mayor incidencia son carácter interno y tienen un gran impacto en la gestión administrativa de la empresa y que mediante el cumplimiento de ellas se podrá llegar alcanzar los resultados deseados por la organización.

A continuación se establece cada estrategia con su plan operativo.

3.2.5.3.1 Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral

Se estableció esta estrategia ya que la prioridad de la empresa ha sido la captación y capacitación de personal, dejando de lado la ejecución de un plan motivacional, un programa de incentivos, mejoras del clima laboral, que le permitan al personal tener un sentido de pertenencia y gratificación a la empresa.

Por lo cual se establece un Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral dentro de la organización, con la finalidad de mejorar el nivel de vida de los colaboradores y por ende de la organización, ya que cuando existe las condiciones necesarias para que el colaborador desempeñe sus funciones, los trabajadores se sienten motivados y satisfechos, esto permite mejorar los niveles de rendimiento y contribuir al mejoramiento continuo de los servicios que brinda la empresa.

Donde aspectos como sueldos, beneficios, política de empresa y organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación, proporcionan satisfacción del personal. Estos aspectos bien definidos en la organización y el cumplimiento de los mismos, previenen la insatisfacción laboral; lo que encierra un constante mejoramiento y seguimiento de estos factores por parte de la empresa con el propósito de alcanzar parámetros de desarrollo en toda la organización. Mientras que los aspectos que contribuyen en la satisfacción en el cargo y en el aumento de la productividad de la empresa son; el crecimiento, el desarrollo personal, el reconocimiento profesional y la autoestima, factor de primordial importancia ya que un trabajador con bajo autoestima limita al sujeto en todas sus actividades.

Lo que manifiesta que no solo depende de las condiciones de trabajo para lograr una satisfacción laboral, sino del comportamiento y el desempeño tanto del colaborador y de su empleador, ya que los empleados se sienten satisfechos cuando sus líderes son más comprensivos y considerados a que sean autoritarios e indiferentes. A continuación se presenta el Plan Operativo de esta estrategia.

Tabla 46 – Plan Operativo del Proyecto de Mejorar la Satisfacción Laboral

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO									
I. INFORMACIÓN GENERAL:									
UNIDAD DE NEGOCIO: RECURSOS HUMANOS									
PROYECTO : MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL									
RESPONSABLE : JEFE DE RECURSOS HUMANOS									
II. OBJETIVOS:									
Objetivo Estratégico: Lograr la satisfacción laboral para mejorar el nivel de vida de los colaboradores y por ende de la organización									
Objetivo Operativo : Establecer las condiciones necesarias para que el colaborador desempeñe sus funciones									
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Porcentaje de trabajadores satisfechos									
IV. ESTRATEGIA: Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral									
V. PLAN DE ACCIÓN:									
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL	
1	Familiarización	1semana	04/01/2016	11/01/2016	100% Compañerismo	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 800,00	
2	Concepción del Diagnóstico	2semana	11/01/2016	25/01/2016	100% Analizado	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 1.100,00	
3	Implementación del Diagnóstico de Satisfacción Laboral	2semanas	25/01/2016	08/02/2016	Ejecución del Plan	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 2.000,00	
4	Socialización y Mejora	1semana	08/02/2016	15/02/2016	Satisfacción Laboral	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 1.100,00	
						TOTALES:	0	\$ 5.000,00	
Fecha de Inicio:									
VI. OBSERVACIONES:									
Fecha de Terminación:									
04-ene-16									
15-feb-16									

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.5.3.2 Plan de Mejoramiento de servicio al cliente

Se tomó esta estrategia como punto principal, ya que la calidad del servicio de ventas y entrega del producto que hace la empresa hacia el consumidor, es calificada como satisfactorio, puesto que trabajan bajo pedido lo cual imposibilita que el producto sea entregado en el momento que el cliente lo requiere, ya que es enviado el pedido a producción para que se lo realice en un tiempo de 15 días y únicamente es entregado de manera inmediata cuando la empresa dispone del producto en stock.

Por lo cual se ha establecido un plan de mejoramiento de servicio al cliente, con la finalidad de centrarse en la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los consumidores de pisos de madera, así como también fortalecer el vínculo con los mismos, para que de esta manera el consumidor tenga una mayor preferencia al momento de su compra y establecer una estrecha fidealización, de tal modo de tener un ingreso de forma permanente en la empresa.

Un mejoramiento en el servicio al cliente, también implica mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para poder cumplir con los requerimientos que el cliente demanda y que es lo que la empresa requiere para poder suplir las necesidades del consumidor.

Es por ello que una parte fundamental dentro de la organización es el promover la calidad de trabajo y el compromiso de los empleados hacia la institución, estableciendo políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del servicio al cliente, generando de esta manera una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa.

A continuación se establece el Plan Operativo de esta estrategia.

Tabla 47 – Plan Operativo del Proyecto del Servicio al Cliente de Calidad

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO									
I. INFORMACIÓN GENERAL:									
UNIDAD DE NEGOCIO: MERCADERO Y VENTAS									
PROYECTO : SERVICIO AL CLIENTE DE CALIDAD									
RESPONSABLE : JEFE COMERCIAL									
II. OBJETIVOS:									
Objetivo Estratégico: Calidad de servicio al cliente									
Objetivo Operativo : Enfocarse en la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los consumidores, así como también fortalecer el vínculo con el cliente y establecer una estrecha fidealización, de tal modo de tener un ingreso de forma permanente en la empresa.									
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Calidad en la atención / Efectividad de atención de reclamos									
IV. ESTRATEGIA: Plan de Mejoramiento de servicio al cliente									
V. PLAN DE ACCIÓN:									
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL	
1	Auditoria del Servicio al Cliente	2 semana	01/01/2016	10/01/2016	100% Auditado	Jefe Comercial	Humano, Material , Financiero	\$ 800,00	
2	Identificación de Problemas	3 semana	11/01/2016	06/02/2016	100% Identificado	Jefe Comercial	Humano, Material	\$ 900,00	
3	Análisis de Problemas y Causas	4 semanas	07/02/2016	06/03/2016	100% Analizado	Jefe Comercial Jefe Comercial	Humano, Material	\$ 1.000,00	
4	Propuesta de Mejoramiento	2 semana	07/03/2016	25/03/2016	Mejoramiento de la calidad del servicio	Jefe Comercial	Humano, Material	\$ 2.000,00	
						TOTALES:	0	\$ 4.700,00	
Fecha de Inicio:									
						01-ene-16	VI. OBSERVACIONES:		
Fecha de Terminación:									
						25-mar-16			

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.5.3.3 Sistema de Gestión de la Producción

Se estableció esta estrategia puesto que la empresa a pesar de tener maquinaria con tecnología de punta y fabricar pisos de bambú de alta dureza y calidad que no atentan contra el medio ambiente, al momento no cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto que ofrece al mercado, el mismo que facilite hacer los cambios que influyan en las características de los productos existentes, buscando mantener los objetivos de mercadeo de cada línea de producción.

Por lo cual se ha determinado un Sistema de Gestión de la Producción , con el propósito de que se establezca un proceso de planificación y control de los recursos necesarios para la elaboración del producto, mejorando en factores fundamentales como es las materias primas, mano de obra, energía y tecnología, así como factores de organización e inspección, lo que involucra un sistema avanzado de gestión de producción que se enfoca en el control de las operaciones de la planta y el diseño y desarrollo del producto, ya que son una parte fundamental en la coordinación de esfuerzos y la obtención de beneficios por efectos de sinergia.

Sinergia que se presenta entre la producción, el diseño y desarrollo del producto permite gestionar la calidad, reducir el tiempo de desarrollo, reducir los costos de producción, los costos de mantenimiento y garantía, los costos de logística y el impacto ambiental. De esta manera el correcto diseño y desarrollo de un producto facilitará ser más competitivos y exitoso en el mercado, permitiendo mejorar la calidad de vida de los consumidores y convirtiendo los deseos del cliente en descripciones técnicas correctas.

A continuación de establecer el Plan Operativo para este estrategia.

Tabla 48 – Plan Operativo del Proyecto de Mejoras en el Proceso de Diseño y Desarrollo del Producto

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO									
I. INFORMACIÓN GENERAL:									
UNIDAD DE NEGOCIO: PRODUCCION									
PROYECTO : MEJORAS EN EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO									
RESPONSABLE : JEFE DE PRODUCCIÓN									
II. OBJETIVOS:									
Objetivo Estratégico: Mejorar el proceso de Diseño y Desarrollo del Producto en la Empresa									
Objetivo Operativo : Establecer un proceso de planificación y control de los recursos necesarios para la elaboración del producto, mejorando en factores fundamentales como es las materias primas, mano de obra, energía y tecnología, así como factores de organización e inspección									
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Mejoramiento en el Diseño y el Desarrollo del Producto									
IV. ESTRATEGIA: Sistema de Gestión de la Producción									
V. PLAN DE ACCIÓN:									
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL	
1	Identificación de Oportunidades	2 semana	25/03/2016	11/04/2016	100% Analizado	Jefe Producción	Humano, Material	\$ 900,00	
2	Evaluación y selección	2 semana	11/04/2016	25/04/2016	Resultados eficientes	Jefe Producción	Humano, Material	\$ 1.000,00	
3	Desarrollo e ingeniería del producto y del proceso	3 semanas	25/04/2016	09/05/2016	Productos de acuerdo a especificaciones	Jefe Producción	Humano, Material, Técnico	\$ 2.000,00	
4	Pruebas y Evaluación	2 semana	09/05/2016	23/05/2016	Resultados eficientes	Jefe Producción	Humano, Técnico, Material	\$ 1.500,00	
5	Comienzo de la Producción	2semana	23/05/2016	06/06/2016	Eficiencia en el diseño y desarrollo del producto	Jefe Producción	Humano, Técnico, Material	\$ 100,00	
TOTALES:							0	\$ 5.500,00	
Fecha de Inicio: 25-mar-16									
Fecha de Terminación: 06-jun-16									
VI. OBSERVACIONES:									

Elaborados por: Investigadores Proponentes

3.2.5.3.4 Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa

Se estableció esta estrategia, ya que la empresa pasó por un proceso de retraso en el pago de las remuneraciones hacia sus colaboradores, reflejando una mala política salarial y presentando un personal desmotivado, sin sentido de pertenencia hacia la empresa, lo que dio como resultado disminución en el personal y una baja producción.

Por lo cual es muy importante que la administración de recursos humanos puntualice como función principal el conceder un valor monetario por servicios prestados, los mismos que deben lograr un equilibrio entre la remuneración otorgada a los empleados y la capacidad de la empresa para absorber este costo.

Es por ello que se establece un Sistema de Administración de Compensaciones en la empresa, con el objetivo de establecer una equidad interna, que es considerada como una compensación justa y a tiempo, que se otorga al colaborador de acuerdo a las aportaciones que reciben las personas que laboran a su alrededor, compensación que eleva el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia. Así como también es importante en este sistema el establecer competitividad externa que se basa en determina un nivel de pago, el mismo que permita atraer, conservar y motivar al personal calificado y de esta manera lograr los resultados deseados por la organización.

El sistema también se enfoca en la satisfacción directa del personal por la ejecución de su trabajo, para lo cual es necesario que las condiciones tanto laborales como ambientales en las que se desempeñan, sean las adecuadas y faciliten maximizar el potencial de desempeño de los colaboradores, creando así un clima laboral con las características necesarias para realizar su trabajo.

A continuación de establecer el Plan Operativo para este estrategia.

Tabla 49 – Plan Operativo del Proyecto de Mejor Desempeño de la Administración de Recursos Humanos

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO									
I. INFORMACIÓN GENERAL:									
UNIDAD DE NEGOCIO: RECURSOS HUMANOS									
PROYECTO : MEJOR DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS									
RESPONSABLE : JEFE DE RECURSOS HUMANOS									
II. OBJETIVOS:									
Objetivo Estratégico: Establecer una compensación justa y a tiempo al colaborador por sus servicios prestados									
Objetivo Operativo : Determinar un nivel de pago, el mismo que permita atraer, conservar y motivar al personal calificado por la ejecución de su trabajo									
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Porcentaje de salarios que no cumplen criterios de Equidad interna									
IV. ESTRATEGIA: Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa									
V. PLAN DE ACCIÓN:									
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL	
1	Identificación del Puesto	1 semana	04/01/2016	11/01/2016	100% Identificado el Puesto	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 800,00	
2	Estudio del puesto	1 semana	11/01/2016	18/01/2016	Puestos Analizados	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 1.200,00	
3	Igualdad Interna y Externa	2 semanas	18/01/2016	01/02/2016	Compensación Justa	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 800,00	
4	Equilibrio de valor interno	2 semana	01/02/2016	15/02/2016	Compensación acorde a perfil	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 900,00	
5	Equilibrio de valor externo	2 semana	15/02/2016	29/02/2016	Compensación acorde a perfil	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 900,00	
TOTALES:							0	\$ 4.600,00	
VI. OBSERVACIONES:									
Fecha de Inicio: 04-ene-16									
Fecha de Terminación: 29-feb-16									

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.5.3.5 Sistemas Integrados de Gestión

Se estableció esta estrategia ya que la empresa al momento no cuenta con ningún departamento que se enfoque en el sistema de gestión de calidad, que le permita planear, controlar y mejorar aquellos elementos que intervienen en el desempeño de las necesidades del cliente y en el logro de la satisfacción del usuario. Así como en la gestión ambiental que le permita un mejor desempeño ambiental del área y en lo que se refiere a Seguridad y Salud en el trabajo que prevenga accidentes, enfermedades de trabajo y minimice el riesgo entregando y utilizando sus debidos equipos de seguridad para su desempeño laboral.

Por lo cual se ha planteado a la empresa establecer un Sistemas Integrados de Gestión con la finalidad de gestionar el conjunto de procesos, de forma única como una representación global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia mediante la aplicación de este sistema, pero teniendo en cuenta los diferentes requerimientos específicos aplicables tanto en la calidad, el medio ambiente como en la seguridad y salud en el Trabajo, esto permitirá que no se gestione cada función desde puntos de vista diferentes e independientes.

Este proceso de integración establece como compromisos fundamentales la gestión de la calidad, como actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a calidad, en la protección ambiental, encaminada en la prevención de la contaminación y los desechos, en la seguridad y salud en los puestos de trabajo, en eliminar o minimizar los riesgos laborales, en el cumplimiento de la legislación vigente y reglamentaria suscrita por la organización y en la mejora continua asegurando un desempeño eficaz respecto a la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo.

Por tanto la integración de estos sistemas permite gestionar a la organización en forma general, obteniendo un sistema único, más fácil de maniobrar, desarrollar y conservar, que facilite a la empresa mejorar su competitividad y su imagen en el mercado. A continuación el Plan Operativo.

Tabla 50– Plan Operativo del Proyecto de Implementación de un Sistema Integrado de Gestión

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO										
I. INFORMACIÓN GENERAL:										
UNIDAD DE NEGOCIO: PRODUCCION										
PROYECTO : IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION										
RESPONSABLE : JEFE DE NORMAS Y PROCESOS										
II. OBJETIVOS:										
Objetivo Estratégico: Desarrollar un Sistema Integrado de Gestión que facilite a la empresa mejorar su competitividad y su imagen en el mercado										
Objetivo Operativo : Gestionar el conjunto de procesos, de forma única como una representación global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia mediante la aplicación del mismo.										
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Efectividad en el uso del Sistema Integrado										
IV. ESTRATEGIA: Sistema Integrado de Gestión										
V. PLAN DE ACCIÓN:										
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL		
1	Diagnóstico Inicial	4 semana	04/04/2016	01/05/2016	100% Analizado	Jefe Normas y Procesos	Humano, Material	\$ 800,00		
2	Identificación de aspectos ambientales, de calidad y riesgos laborales	2 semana	02/05/2016	16/05/2016	Obtención de los diferentes aspectos	Jefe Normas y Procesos	Humano, Material	\$ 500,00		
3	Grado de Integración de Metodologías y de la Estructura Organizativa	4 semanas	16/05/2016	13/06/2016	Procesos Integrados	Jefe Normas y Procesos	Humano, Material	\$ 800,00		
4	Evaluación y control de los diferentes aspectos	3 semana	13/06/2016	04/07/2016	Resultados Exitosos	Jefe Normas y Procesos	Humano, Material	\$ 800,00		
5	Programa Integrado de Gestión	3 semana	04/07/2016	25/07/2016	Aplicación del Programa	Jefe Normas y Procesos	Humano, Material	\$ 1.500,00		
6	Revisión y Actualización	2 semana	25/07/2016	08/08/2016	Ejecución del Sistema Integrado día a día	Jefe Normas y Procesos	Humano, Material	\$ 600,00		
TOTALES:							0	\$ 5.000,00		
VI. OBSERVACIONES:										
Fecha de Inicio: 04-abr-16										
Fecha de Terminación: 08-ago-16										

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.2.5.3.6 Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado

Se estableció esta estrategia ya que a nivel de pequeña y mediana empresa es poco trabajado la evaluación al personal, por lo cual es necesario este sistema como base de control que permita convertir a la organización en un entorno de mejor calidad para trabajar, estableciendo mecanismos de control de calidad y creando un ambiente de comunicación y preparación constante.

Se presenta a la empresa la aplicación de un sistema de monitoreo y evaluación como un mecanismo que recepta la información necesaria para poder controlar y mejorar la calidad de la formación del personal y medir el impacto en la organización.

Su propósito principal es el hacer una apreciación cuantitativa y cualitativa por parte de las Jefaturas de la organización, para determinar el grado de eficacia con la que los colaboradores desempeñan sus actividades, objetivos y responsabilidades diarias en sus puestos de trabajo, para de esta manera gestionar el desarrollo sostenido del personal de la empresa, ya que ellos constituyen el eje principal de toda la organización, generan valor para la empresa y están estrechamente alineados con la estrategia.

Un sistema de monitoreo y evaluación está siempre orientado a la gestión por resultados, mejorando el desempeño de los colaboradores, mediante una adecuada retroalimentación y seguimiento constante que permitirá detectar en ocasiones que el desempeño del colaborador es insuficiente, es decir que a pesar de haberle instruido no tiene la capacidad necesaria para desarrollar las funciones encomendadas, lo que determina la necesidad de que nuevamente se proceda con la capacitación, o lo que establece como un potencial no aprovechado.

A continuación se presenta el Plan Operativo para esta estrategia.

Tabla 51 – Plan Operativo del Proyecto de Desarrollo de un Sistema de Monitoreo y Evaluación

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO										
I. INFORMACIÓN GENERAL:										
UNIDAD DE NEGOCIO: RECURSOS HUMANOS										
PROYECTO : EJECUCIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN										
RESPONSABLE : JEFE DE RECURSOS HUMANOS										
II. OBJETIVOS:										
Objetivo Estratégico: Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación que recepte la información necesaria para poder controlar y mejorar la calidad de la formación del personal										
Objetivo Operativo : Determinar el grado de eficacia con la que los colaboradores desempeñan sus actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo										
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Porcentaje de beneficiarios capacitados que efectivamente adquirieron los conocimientos técnicos adecuados										
IV. ESTRATEGIA: Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado										
V. PLAN DE ACCIÓN:										
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL		
1	Identificación de necesidades de capacitación	1 semana	02/05/2016	09/05/2016	100% Identificado Necesidades	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 500,00		
2	Establece un Plan de Capacitación	2 semana	09/05/2016	23/05/2016	Plan de acuerdo a necesidades	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 600,00		
3	Evaluación de Resultados	2 semanas	23/05/2016	06/06/2016	Resultados Eficientes	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 400,00		
4	Implementación de sistema de indicadores para monitorear	2 semana	06/06/2016	20/06/2016	Indicadores Eficientes	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 800,00		
5	Monitoreo y Supervisión	2 semana	20/06/2016	04/07/2016	Personal Competente	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 700,00		
TOTALES:							0	\$ 3.000,00		
VI. OBSERVACIONES:										
Fecha de Inicio: 02-may-16										
Fecha de Terminación: 04-jul-16										

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3 SISTEMAS DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A.

3.3.1 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Se propone un diseño de modelo de gestión empresarial para la empresa BIGBAMBOO S.A. basado en un sistema físico de operaciones, sistema de talento humano, sistema financiero y sistema de gestión, con la finalidad de contar con un proceso continuo que guie a la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

Para desarrollar este modelo de gestión empresarial se consideró factores resultantes del análisis competitivo de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito realizado anteriormente, así como también los productos alcanzados con la planeación estratégica ejecutada.

El diseño del modelo de gestión empresarial está propuesto considerando un enfoque sistemático, donde BIGBAMBOO S.A. será vista como un sistema abierto que está caracterizado por ser un sistema complejo compuesto por subsistemas, que tiene interdependencia entre las partes, presenta homeostasis o búsqueda del equilibrio, presenta morfogénesis o capacidad de adaptación y tiene un comportamiento probabilístico o no determinista. Contiene tres etapas principales de planificación, dirección y control. Además está basado en la adaptación de la metodología de análisis por variable de estado, la cadena de valor de Michael Porter, el círculo de Deming, organización por procesos, gestión por objetivos, considerándose como herramientas necesarias para su realización.

A continuación se presenta el desarrollo de cada una de las fases del modelo de gestión empresarial de BIGBAMBOO S.A.

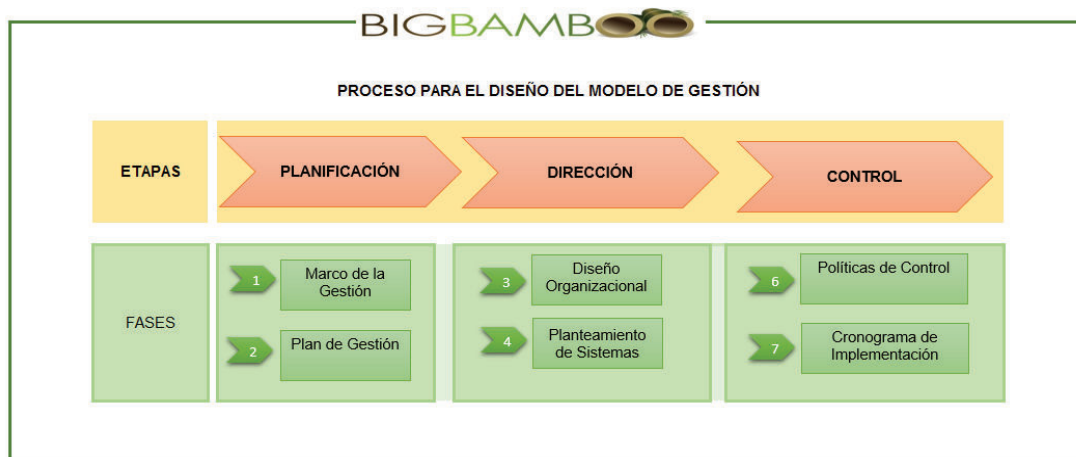


Figura 31 – Proceso para el Diseño del Modelo de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.





Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.1 Marco de Gestión

El marco de gestión de la empresa BIGAMBOO S.A. contiene los antecedentes generales, identificación de la empresa, productos que ofrece e información en general, elementos que ya fueron abordados en la sección 1.6. cuando se da una introducción de la empresa y se profundizó en la sección 3.2.2. cuando se realizó el análisis interno de la empresa.

Por tanto en esta sección se presenta la siguiente tabla que refleja una recopilación de la empresa.

Tabla 52 – Marco de Gestión BIGBAMBOO S.A.

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL					
MARCO DE GESTIÓN					
CONTENIDO					
ANTECEDENTE					
RAZÓN SOCIAL:	BIGBAMBOO S.A.	NOMBRE COMERCIAL:	BIGBAMBOO S.A.	RUC:	1792100615001
TIPO DE EMPRESA:	Sociedad Anónima	DIRECCIÓN:	Planta Cultivo: Km. 104 vía Pachijal, Cantón Pedro Vicente, Noroeste de Quito.	Planta Producción:	Calles Guanazá 0E1-275 y Manglar Alto, Quito - Ecuador
FECHA INICIO DE ACTIVIDADES:					2002
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	Empresa que posee plantaciones propias de bambú asper. utiliza tecnología Strand Woven Bamboo (SWE) para proporcionar primeramente madera sólida de alta densidad / a partir de esta. inicia la producción de duelas y laminados que son la base de la fabricación de pisos terminados listos para su instalación.				
PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA	 <p>Piso de bambú sólido de alta densidad color carbonizado</p>	 <p>Piso de bambú sólido de alta densidad color natural</p>	 <p>Piso de exteriores bambú sólido de alta densidad color natural o carbonizado</p>	 <p>Bloques de bambú extra duro de alta densidad color natural o carbonizado</p>	 <p>Laminados de bambú de alta densidad color natural o carbonizado</p>

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.2 Plan de Gestión

Se presenta el plan de gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A. considerando estrategias que fueron identificadas tanto en el Análisis Competitivo de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito como en la Planeación Estratégica ejecutada, mismas que servirán de base para el diseño del presente modelo de gestión, pues están direccionadas al cumplimiento de los objetivos corporativos así como de la visión empresarial.

A continuación se presenta la Tabla 53 que contiene la misión, visión y valores de la empresa. Además se presenta los objetivos corporativos, que se plantearon para el cumplimiento de la visión. A partir de estos objetivos se proponen estrategias y planes de acción que serán necesarios para su cumplimiento.

Una vez analizadas las estrategias a ejecutarse, se opta por el planteamiento de un modelo de gestión que estará fundamentado de estos aspectos para su ejecución y para su normal funcionamiento se considerará el Plan de Acción reflejado en la siguiente tabla.

Tabla 53 – Plan de Gestión del Modelo de Gestión Empresarial

PLAN DE GESTIÓN						
MSIÓN	BIGBAMBOO S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pisos y acabados de bambú, a través de la transformación del bambú asper, extraído de sus plantaciones propias y de insumos debidamente seleccionados, mediante el empleo eficaz de nuestros recursos materiales, humanos y tecnológicos, actuando en el momento oportuno y basados en la experiencia generada por su equipo de profesionales, que permiten brindar productos y servicios de excelente calidad.					
VISIÓN	Para el año 2019, BIGBAMBOO S.A. será una marca reconocida que lidere el mercado de pisos de bambú, brindando productos de excelente calidad elaborados con insumos seleccionados, en un entorno de respeto, honestidad y humanismo, haciendo de la ética un modo de vida empresarial y trabajando constantemente por la diferenciación permanente de la oferta de sus productos, como un medio eficaz para conseguir la fidelización de sus clientes y contribuyendo al crecimiento y desarrollo sostenible del país.					
VALORES	Calidad como una manera de vivir	Compromiso con el cliente	Crecimiento empresarial	Productividad	Especialización	Respeto al medio ambiente
OBJETIVOS	Lograr un crecimiento sostenido e integral basado en la tecnología, organización y diferenciación de los productos con estrictos estándares de calidad.		Contribuir a mantener la fidelidad de los clientes a través de la calidad de los productos que aseguren su permanencia en el tiempo.		Mejorar la tasa de retención de empleados que permita reducir la cantidad de dinero y el tiempo invertido en la capacitación de los nuevos empleados que, a su vez, ayude a la rentabilidad.	Aumentar la rentabilidad de la empresa BIGBAMBOO S.A. a través de la diferenciación de sus productos.
ESTRATEGIAS	Sistemas Integrados de Gestión		Plan de Mejoramiento de servicio al cliente		Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral	Gestión de flexibilidad en sus procesos.
	Programa de comunicación organizacional		Sistema de Gestión de la Producción		Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa	Proyecto de investigación y desarrollo de productos
	Programa de comunicación de estrategias				Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado	
	Sistema de Gestión por competencias					
PLANES DE ACCION	Sistema de mantenimiento y control de tecnologías de la empresa					
	Plan Operativo del Proyecto de Implementación de un Sistema Integrado de Gestión		Plan Operativo del Proyecto del Servicio al Cliente de Calidad		Plan Operativo del Proyecto de Mejorar la Satisfacción Laboral	Plan de Acción de Gestión de Flexibilidad en los procesos
	Plan de Acción de Programa de comunicación organizacional		Plan Operativo del Proyecto de Mejoras en el Proceso de Diseño y Desarrollo del Producto		Plan Operativo del Proyecto de Mejor Desempeño de la Administración de Recursos Humanos	Plan de Acción de Proyecto de investigación y desarrollo de productos
	Plan de Acción de Programa de comunicación de estrategias				Plan Operativo del Proyecto de Desarrollo de un Sistema de Monitoreo y Evaluación	
	Plan de Acción de Sistema de Gestión por Competencias					
	Plan de Acción Sistema de mantenimiento y control de tecnologías de la empresa.					

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 54 – Plan de Acción del Modelo de Gestión Empresarial

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO								
I. INFORMACIÓN GENERAL:								
UNIDAD DE NEGOCIO: GERENCIA GENERAL								
PROYECTO : MODELO DE GESTIÓN BIGBAMBOO S.A.								
RESPONSABLE : GERENTE GENERAL								
II. OBJETIVOS:								
Objetivo Estratégico: Diseñar el modelo de gestión empresarial que permita una organización sistemática de la empresa BIGBAMBOO S.A. que guíe a la empresa hacia la consecución de sus objetivos.								
Objetivo Operativo : Definir el diseño organizacional, requerimientos y planteamiento de sistemas de gestión que permitan el normal funcionamiento de la empresa.								
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL:								
Modelo de Gestión implementado								
IV. ESTRATEGIA:								
Modelo de Gestión Empresarial								
V. PLAN DE ACCIÓN:								
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO TOTAL
1	Realizar el diseño organizacional de la empresa	2 semanas	02/05/2016	17/05/2016	Organigrama empresa	Humano, Material	Gerente General	\$ 500,00
2	Identificar requerimientos de la empresa	1 semana	16/05/2016	22/05/2016	Informe de Clasificación de recursos	Humano, Material	Gerente General	\$ 200,00
3	Plantear los sistemas de la empresa	3 semanas	23/05/2016	12/06/2016	Sistema físico de operaciones, sistema de talento humano, sistema financiero y sistema de gestión	Humano, Material	Gerente General	\$ 700,00
4	Implementar el modelo de gestión	1 semana	13/06/2016	19/06/2016	Personal laborando según modelo	Humano, Material	Gerente General	\$ 500,00
5	Ejecutar el análisis de riesgo	1 semana	20/06/2016	26/06/2016	Resultados de análisis de riesgos	Humano, Material	Gerente General	\$ 100,00
TOTALES: 0 \$ 2.000,00								
Fecha de Inicio:								
Fecha de Terminación:								
02-may-16								
26-jun-16								
VI. OBSERVACIONES:								

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.3 Diseño Organizacional

3.3.1.3.1 Organización

La empresa BIGBAMBOO S.A. al ser un sistema global o metasistema está formado en principio por dos niveles jerárquicos de sistemas fundamentales, el Sistema de Operación y el Sistema de Decisión; mismos que contienen los siguientes subsistemas:

- ✓ Subsistema Físico de Operaciones
- ✓ Subsistema de Talento Humano
- ✓ Subsistema Financiero
- ✓ Subsistema de Gestión

Se presenta la Figura en la que se describe a la empresa vista como un sistema:



Figura 32 – Meta-sistema de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Por tanto la empresa al ser estudiada como un sistema presenta una estructura multilateral, donde se puede identificar las siguientes unidades:

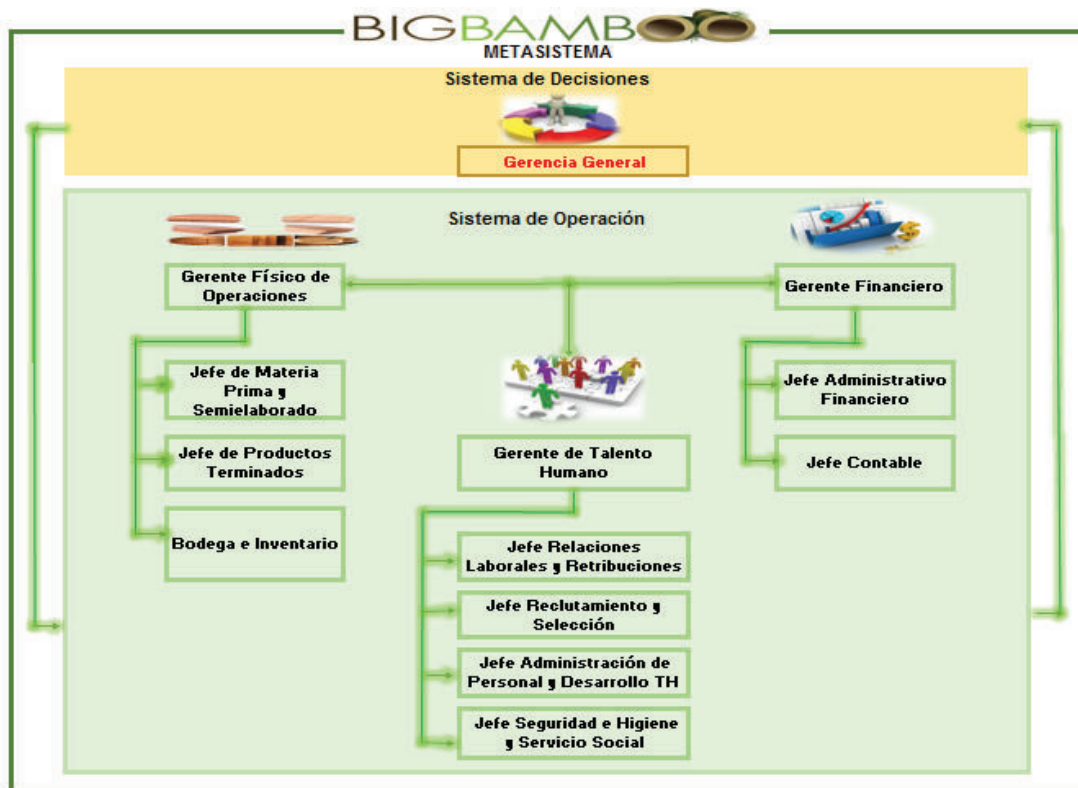


Figura 33 – Estructura de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.3.2 Descripción de Funciones

Funciones del Departamento Físico de Operaciones

Las funciones que desempeñará el Departamento de Operaciones o Producción están basadas principalmente en convertir los recursos o insumos, en productos terminados que genere ganancias e ingresos para la empresa, así como también tiene bajo su responsabilidad el velar por la calidad, cantidad y costo de los bienes producidos, garantizando la entrega oportuna de la salida de la producción a los clientes, sirviendo como función de apoyo a través de línea telefónica o correo para responder a las necesidades del cliente.

También tiene como función el establecer nuevas tecnologías y sistemas de control, desarrollar una adecuada planificación, diseño y mantenimiento de la producción, se enfoca en la gestión de personal, en conseguir y entrenar trabajadores calificados para un mejor desempeño en la empresa

Funciones del Departamento de Talento Humano

De acuerdo a la estructura de la empresa, las funciones que se desempeñará en esta área se dividen en cuatro Departamentos o Unidades principales que son:

- ✓ Relaciones Laborales y Retribuciones
- ✓ Reclutamiento y Selección
- ✓ Administración de Personal y Desarrollo de TH
- ✓ Seguridad e Higiene y Servicios Sociales

La función de Relaciones Laborales se fundamenta en la resolución de problemas de índole laboral, donde se desarrollan negociaciones con los representantes de los trabajadores sobre temas de contratación, conflictos laborales, política salarial, negociación colectiva, así como también se enfoca en proporcionar a cada uno de los colaboradores una estructura salarial equitativa, para lo cual se requiere de un análisis de fórmulas salariales, una adecuada política de incentivos y una eficiente medición de los resultados de los empleados.

La Función de Reclutamiento y Selección se enfoca en proveer a la empresa del personal requerido tanto en cantidad como del perfil oportuno, donde entre las tareas principales que desempeñan son: selección de personal, reclutamiento, formación del personal, inserción del nuevo personal, trámite de despidos y descripción de los puestos.

La Función de Administración de Personal y Desarrollo el mismo que se enfoca en una serie de actividades administrativas como: Diseño de nómina y seguros

sociales, redacción y formalización de los contratos, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias y disminución del personal por motivos de enfermedad, así como también comprende actividades para gestionar la capacitación del personal de la empresa, orientado al desarrollo de todos los colaboradores, mediante la actualización, ampliación de conocimientos y competencias en materias relacionadas a sus funciones y responsabilidades.

La Función Seguridad e Higiene y Servicios Sociales se enfoca en la prevención de riesgos laborales, que busca determinar las mejores condiciones de trabajo y un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores para que puedan desempeñar sus funciones, comprendido como seguridad e higiene en el trabajo, también se enfoca en promover la acción social de la empresa con los trabajadores, en funciones que adopta medidas para equilibrar la desigualdad como guarderías, becas para estudios, seguros de vida y centros recreativos, de esta manera mejorando notablemente el clima laboral de la empresa.

Funciones del Departamento Financiero

Las funciones que desempeñará en el Departamento Financiero, está basada en dos funciones principales que son:

- ✓ Función de Inversión
- ✓ Función de Financiamiento

Funciones que se encuentran dentro del Departamento Administrativo Financiero, donde la función de Inversión se orienta en la búsqueda de opciones de inversión como ampliación de la empresa, adquisición de activos, creación de nuevos productos en si elementos que permitan el desarrollo de la organización, las mismas que deberán ser evaluadas mediante herramientas de análisis financiero con la finalidad de determinar cuál es la que presenta una mayor rentabilidad y si

la empresa está en la capacidad financiera para adquirirla y de esta manera seleccionar la mejor opción para la empresa.

La función de Financiamiento se enfoca en buscar fuentes que permitan el crecimiento de la empresa tales como préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, etc. Para lo cual es necesario evaluar mediante herramientas financieras si las fuentes seleccionadas permiten facilidades de pago, menor tasa de interés y si la capacidad de la empresa es la necesaria para la adquisición de dicha obligación.

Dentro de esta Área Financiera se establece la función Contable, la misma que cumple con ordenar, clasificar, registrar operaciones contables realizadas en la empresa como resultado de transacciones comerciales, y que son registrados en los libros autorizados, para su debido control y seguimiento, con el objetivo de proporcionar la debida información de resultados obtenidos mediante el desarrollo del ejercicio económico, también cumple funciones de archivo de la documentación que respalda las operaciones contables realizadas en la empresa.

3.3.1.3.3 Descripción de cargos

Una vez determinado las funciones de cada área, es importante establecer conocimientos, habilidades, aptitudes, requisitos y experiencia que requiere el puesto para su correcto funcionamiento, con la finalidad de que el colaborador realice de mejor manera y con mayor facilidad sus labores. Se realizará una descripción del cargo de la Gerencia General y de los principales Mandos Operativos de la organización como son:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente Físico de Operaciones
- ✓ Gerente de Talento Humano
- ✓ Gerente Financiero

Tabla 55 – Descripción de Cargo de la Gerencia General

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Gerente General	
JEFE INMEDIATO	
Accionistas	
PERSONAL A SU CARGO	
Gerencias y Jefaturas	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Velar por la misión y visión de la empresa Organizar la estructura de la empresa así como las funciones y los cargos que se desempeñan Coordinar con las Gerencias de cada para tomar medidas correctivas para suplir falencias detectadas Controlar y planificar las actividades que se desempeñen en la empresa Dirigir la empresa, supervisarla, tomar decisiones cuando el negocio lo requiera Verificar procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal Analizar y dar solución a problemas de aspecto administrativo, financiero, personal, contable Definir política y lineamientos estratégicos para el desarrollo de todas las áreas Establecer el presupuesto anual y velar por su cumplimiento Supervisar los negocios con proveedores nacionales e internacionales Plantear planes de contingencia para enfrentar cambios en el mercado Solicitar a las gerencias de cada área que se determine las necesidades de capacitación del personal.</p> <p>Autoridad y Responsabilidad Asegurar que se de fiel cumplimiento en la implementación y el desarrollo de los procesos Documentar y definir Políticas de Calidad Documentar y definirla responsabilidad, autoridad y las funciones de quienes esten a cargo Identificar problemas suscitados en el producto, proceso o referente a la calidad Dar seguimiento a los productos no conformes hasta que se haya solucionado</p>	
RELACIONES INTERNAS	
Gerencias Jefaturas	
RELACIONES EXTERNAS	
Consultores - Capacitadores Instituciones Financieras Públicas o Privadas Proveedores Auditores	
ESCOLARIDAD	
Diplomado o Maestría en Administración, Ingeniero Comercial o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Administración, Finanzas, Contables, Ventas, Comercialización y Producción	
CONOCIMIENTOS	
Inglés - Computación- Manejo de Internet y Office Administración - Finanzas - Comercialización y ventas Control Actividades Contables Administrar Recurso Humano y materiales	
HABILIDADES	
Liderazgo Comunicación clara y sencilla Supervisar y coordinar proyectos Capacidad de diálogo Trabajar bajo presión Ser objetivo y Motivador Manejo de Personal	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 56 – Descripción de Cargo de la Gerencia de Operaciones

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Gerencia de Operaciones	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia General	
PERSONAL A SU CARGO	
Jefe de Materia Prima y Semielaborado Jefe de Productos Terminados Bodega e inventario	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar un analisis y control de la fabricacion Planificar y Administrar la Producción Establecer Métodos y tiempos de la producción Realizar un seguimiento continuo del control de calidad de los productos fabricados Planear y distribuir adecuadamente las instalaciones Establecer el buen funcionamiento de medidas de Higiene y Seguridad Industrial Control de la producción y los inventarios Establecer programas y proyectos orientados a obtener mejores resultados en los procesos de producción	
RELACIONES INTERNAS	
Gerencia General Gerente Financiero Gerente Talento Humano Departamento de Materia prima y Semielaborado Departamento de productos terminados Bodega e inventario	
RELACIONES EXTERNAS	
Consultores Capacitadores Técnicos de Mantenimiento Proveedores	
ESCOLARIDAD	
Maestria en Producción, Diplomado en Manejo de Personal, Ingeniero Industriales, Licenciatura en Administración o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Recursos Humanos, Administración, Capacitación, Seguridad Industrial	
CONOCIMIENTOS	
Manejo de Internet y Office Seguridad Industrial Ley de Seguro Social Sistemas de Capacitación	
HABILIDADES	
Liderazgo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo Ordenado	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 57 – Descripción de Cargo de la Gerencia de Talento Humano

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Gerencia de Talento Humano	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia General	
PERSONAL A SU CARGO	
Jefe de Relaciones Laborales y Retribuciones Jefe de Reclutamiento y Selección Jefe de Administración de Personal y Desarrollo de TH Jefe de Seguridad e Higiene y Servicio Social	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Garantizar una buena comunicación y armonía entre los miembros de la organización. Controlar el proceso de reclutamiento y selección con la finalidad de elegir a los candidatos mas idóneos para la organización. Proporcionar al personal entrante el manual de procedimientos del departamento, donde constaran estructura organizacional, las funciones, objetivos de calidad, políticas del puesto de trabajo facilitando su desempeño en la empresa. Coordinar y planear programas de capacitación y entrenamiento para los empleados con la finalidad de obtener un mejor desarrollo, formación y actualización del personal. Promover la motivación al logro de objetivos enfocados en lo personal y organizacional. Supervisar el proceso de Administración del Personal con la finalidad de gestionar de manera eficiente aspectos como diseño de nómina y seguros sociales, redacción y formalización de los contratos, gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias y disminución del personal por motivos de enfermedad. Supervisar el proceso de nómina con el fin de garantizar el pago oportuno a los empleados. Mediante el cumplimiento de los procedimientos internos controlar y supervisar los diferentes beneficios de ley. Controlar y coordinar la desvinculación del personal sea por terminación del contrato, despido o retiro voluntario para entregarse la liquidación en el plazo fijado. Mantener una adecuada relación con los empleados con el fin de resolver inquietudes, reclamos o diferencias.	
Autoridad y Responsabilidad	
Proveer al personal de iniciativas para tomar decisiones y dar solución a problemas de índole laboral. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad e higiene ocupacional. Supervisar y controlar la actualización del Manual de calidad de Recursos Humanos en base a descripción, perfiles de cargo y expedientes de personal dando cumplimiento rigido a la norma. Planificar y supervisar la capacitación al personal con la finalidad de mantener al mismo en los niveles de competencia solicitados por la organización.	
RELACIONES INTERNAS	
Gerencia General Departamento Financiero Departamento de Producción Departamento Administrativo	
RELACIONES EXTERNAS	
Insituciones Financiera Consultores Capacitadores Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
ESCOLARIDAD	
Psicología Laboral, Maestría en Recursos Humanos o en Administración, Maestría en Seguridad Ocupacional o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Recursos Humanos, Administración, Capacitación	
CONOCIMIENTOS	
Administración General y de Recursos Humanos Herramientas informáticas Ley de Seguro Social	
HABILIDADES	
Liderazgo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo Ordenado Manejo de Personal	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 58 – Descripción de Cargo de la Gerencia Financiera

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Gerente Financiero	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia General	
PERSONAL A SU CARGO	
Jefe Administrativo Financiero Jefe Contable	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Analizar aspectos financieros Analizar inversiones realizadas para el desarrollo de la empresa Apoyar en la toma de decisiones en base a fuentes de financiamiento o alternativas de inversión Analizar balances producidos por el ejercicio económico, con la finalidad de determinar la posición financiera de la empresa. Controlar los costos en relación al valor producido con la finalidad de ser más competitivos y rentables en el mercado. Establecer relaciones multilaterales con los demás departamentos para eficientes decisiones de negocios</p>	
RELACIONES INTERNAS	
Gerencia General Gerente Talento Humano Departamento Administrativo Financiero Departamento Contable	
RELACIONES EXTERNAS	
Consultores Instituciones Financieras Públicas o Privadas Proveedores Auditores externos	
ESCOLARIDAD	
Diplomado o Maestría en Finanzas Licenciatura en Administración o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Análisis y Control de presupuestos, Administración Financiera, elaboración de Proyectos y solicitud de Financiamiento	
CONOCIMIENTOS	
Manejo de Internet y Office Planificar actividades Financieras Control de actividades Contables Administrar Recurso Humano y materiales	
HABILIDADES	
Comunicación clara y sencilla Supervisar y coordinar proyectos Capacidad de diálogo Trabajar bajo presión Ser objetivo	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.3.4 Mecanismos de coordinación

El Mecanismo de Coordinación es un elemento importante en la estructura organizacional, permitiendo de una manera eficiente la coordinación de las tareas y la realización de actividades establecidas por la empresa. Por la estructura de la empresa y por su limitado personal que la constituye, el mecanismo más apropiado a utilizarse en la empresa es de Adaptación mutua que será un medio de coordinación que se logrará mediante la comunicación informal entre las diferentes áreas, donde las distintas circunstancias requieren de una coordinación confiable y segura para el desempeño de sus funciones.

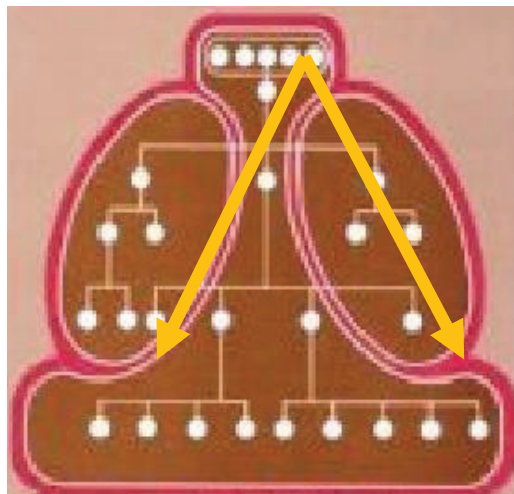


Figura 34 – Adaptación Mutua
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.4 Sistema Físico de Operación

3.3.1.4.1 Situación Actual

Partiendo del análisis interno realizado a la empresa BIGBAMBOO S.A., se pudo identificar que actualmente los empleados conocen los procesos productivos de la empresa, no existe ningún documento oficial que les permita identificar

claramente las actividades a desarrollar dentro de cada uno, así como también sus responsables. En la sección 3.2.2.6. se realizó una descripción general de los procesos que se tienen identificados, mismos que han sido analizados en esta sección.

3.3.1.4.2 Objetivo

Diseñar un sistema físico de operaciones a fin de obtener un proceso continuo que guiará a la empresa hacia la consecución de sus objetivos.

3.3.1.4.3 Conceptualización del Sistema Físico de Operaciones

El sistema físico de operaciones que se propone para la empresa BIGBAMBOO S.A. dentro del modelo de gestión empresarial, constituye la dimensión real de su actividad, dentro de los que se identifican tres subsistemas principales:



Figura 35 – Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.4.4 Procesos claves, estratégicos y de Apoyo del Sistema Físico de Operaciones de la Empresa BIGBAMBOO S.A.

Se define los procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema Físico de Operaciones del modelo de gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A., vista como un sistema. Este estudio está basado en la cadena de valor de Michael Porter, considerando la actividad empresarial de BIGBAMBOO S.A. y los sistemas que se proponen en este apartado.

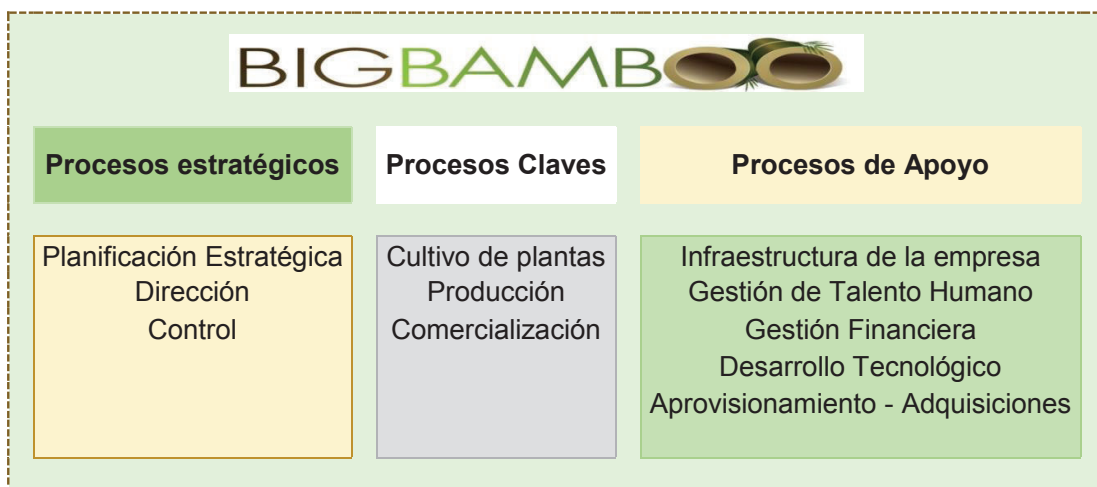


Figura 36 – Procesos Claves, Estratégicos y de Apoyo de la Empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.4.5 Macro procesos del Sistema Físico de Operaciones de la Empresa BIGBAMBOO S.A.

Considerando que un macro proceso es un conjunto de procesos interrelacionados de la organización que facilita el logro de la misión, se procedió a estructurar los procesos identificados anteriormente, integrando los procesos claves, estratégicos y de apoyo de la empresa; tal y como se lo presenta en la siguiente figura:

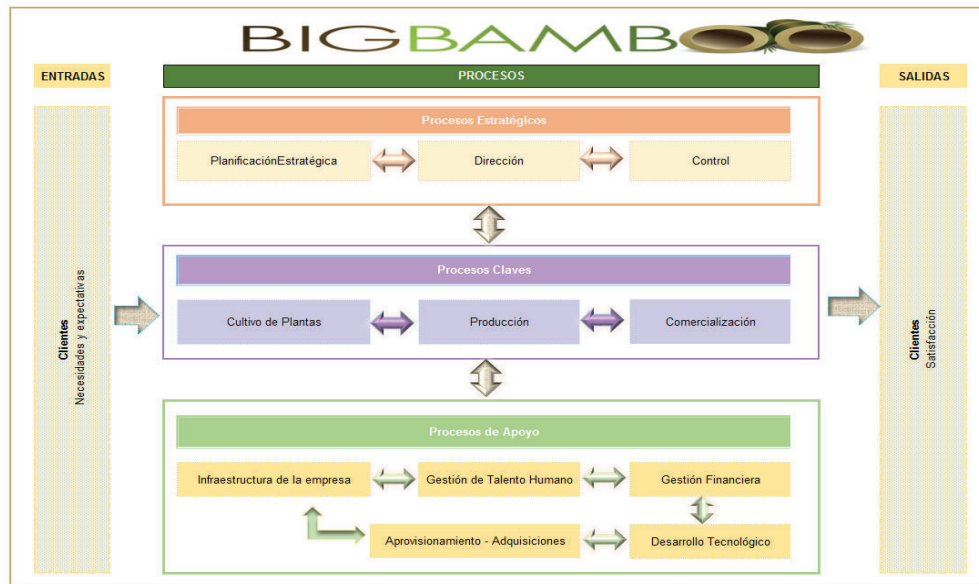


Figura 37 – Macro-procesos de la Empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.4.6 Subprocesos de Procesos Claves del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Partiendo de los procesos claves del sistema físico de operaciones de la empresa BIGAMBOO S.A., se procedió a identificar los subprocesos de cada proceso clave, tomando como referencia modelos existentes que plantean varios autores para identificar cada subproceso.

La tabla siguiente muestra los procesos claves del sistema físico de operaciones de BIGBAMBOO S.A. con sus respectivos objetivos:

Tabla 59 – Procesos Claves del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

PROCESO	OBJETIVOS
Cultivo de Plantas	Gestionar el aprovisionamiento de la materia prima para la fabricación de pisos y acabados de bambú
Producción de pisos	Fabricar productos de excelente calidad
Comercialización	Comercializar los productos a los clientes

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Posteriormente, en esta parte de la investigación, se realizó la descripción de cada subproceso, basados en la importancia de las necesidades del cliente y medidas de mejoras continuas en cada proceso clave a fin de obtener ventajas competitivas.

Este análisis se resume en las siguientes tablas:

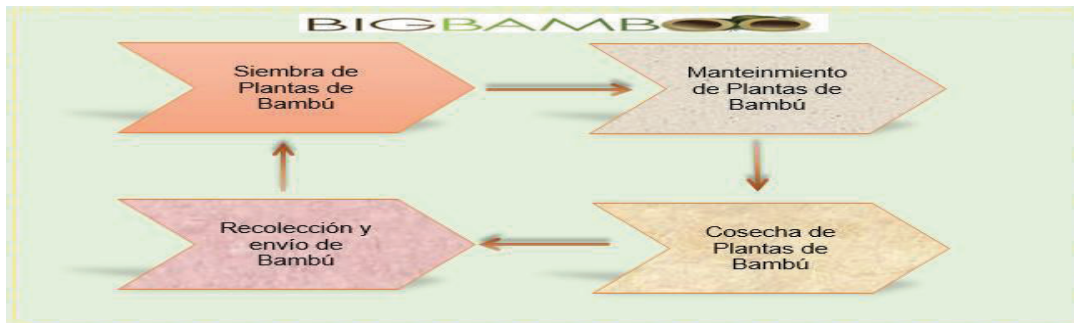


Figura 38 – Subprocesos del Proceso Cultivo de Plantas del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca



Figura 39– Subprocesos del Proceso de Producción del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca



Figura 40 – Subprocesos del Proceso de Comercialización del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.4.7 Cadena de Valor

Considerando la cadena de valor de Michael Porter, se diseñó una estructura del sistema físico de operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

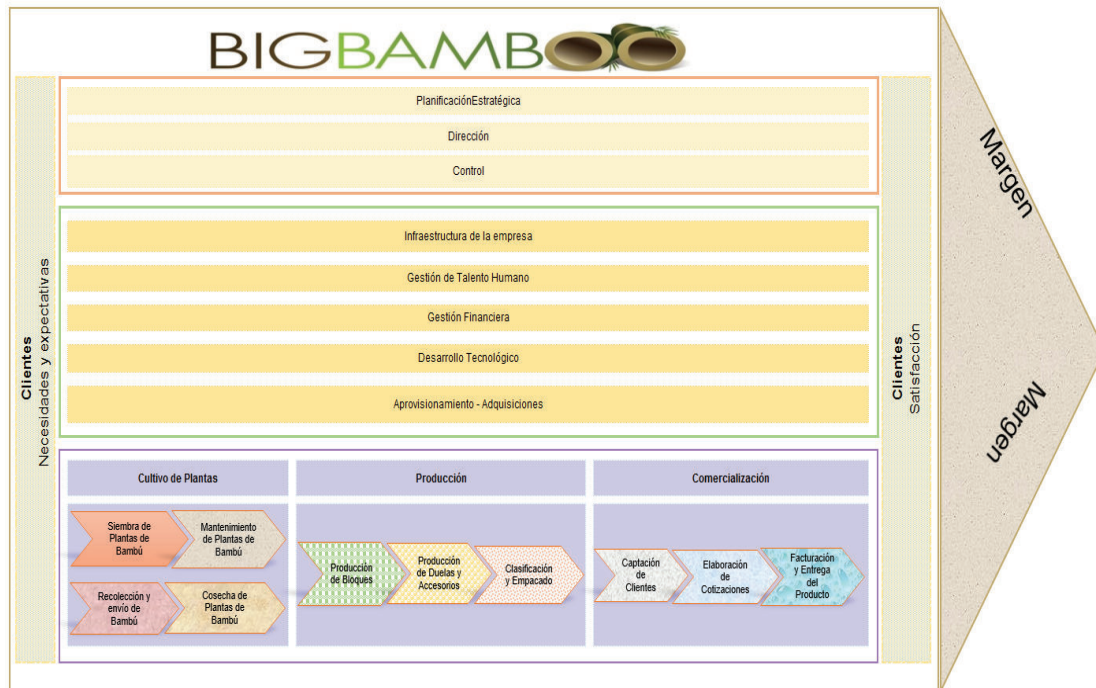


Figura 41 – Cadena de Valor del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.5 Sistema de Talento Humano

3.3.1.5.1 Situación Actual

Como se pudo determinar en el Análisis Interno realizado a la empresa Bigbamboo S.A, la compañía dispone de un departamento de Administración de Recursos Humanos, cuya responsabilidad está dada únicamente por la captación y capacitación del personal, sin considerar factores como incentivos, prestaciones, la formación del personal no solo en temas operacionales sino en temas que les permita crecer tanto profesional como personalmente.

Tampoco se puso énfasis en la administración del conocimiento, la necesaria higiene y seguridad en el puesto de trabajo, en si la calidad de vida y las relaciones con los empleados de la empresa no fue atendida por parte de la organización, no se determinó un medio que le permita a la empresa establecer un adecuado sistema de información administrativo, que proporcione al personal un sentido de pertenencia y gratificación hacia la organización. Por lo cual se plantea el siguiente Sistema de Gestión de Recursos Humanos el mismo que tiene como objetivo:

3.3.1.5.2 Objetivo

Establecer un sistema de talento humano a través de la metodología y los instrumentos necesarios para analizar y valorar aspectos que inciden en la calidad de los procesos de Recursos Humanos, considerando que el mayor potencial para una organización son los empleados, como un recurso capaz de orientar al éxito y la competitividad en el mercado, en si siendo el principal socio estratégico de la organización.

3.3.1.5.3 Conceptualización del Sistema

Dentro de este contexto para alcanzar la eficiencia y eficacia en la empresa es necesario el integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas dentro de una área de trabajo, para un mejor desempeño del accionar humano, como se puede apreciar en la siguiente figura los diferentes procesos que conllevan a una excelente gestión dentro de esta área.

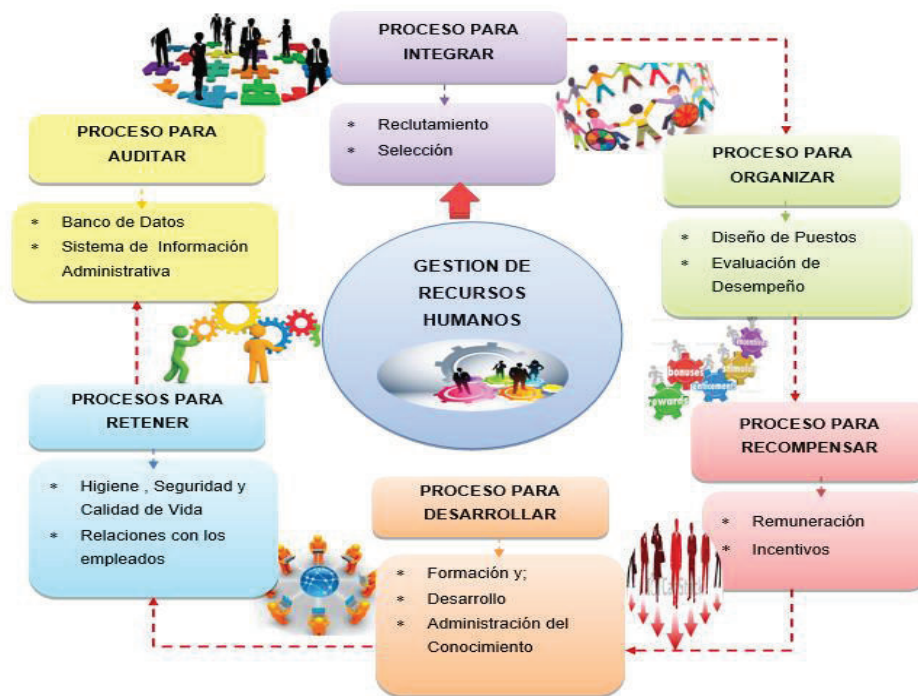


Figura 42 – Proceso de la Gestión de Recursos Humanos

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.5.4 Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Talento Humano

Una vez analizado la estructura de procesos del departamento de Administración de Recursos Humanos de la empresa Bigbamboo, se procederá a establecer aquellos procesos que tiene un mayor impacto en el sistema y que contribuirán de una manera significativa en el desempeño eficiente de este departamento.

De acuerdo a la Cadena de Valor de Porter, se identificó aquellos procesos que generan impacto en el colaborador, que agregan valor y ventaja competitiva al Sistema de Gestión de Recursos Humanos, por lo cual se pudo determinar que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, integra procesos estratégicos, claves y de apoyo que son los que se muestran en la siguiente Figura.

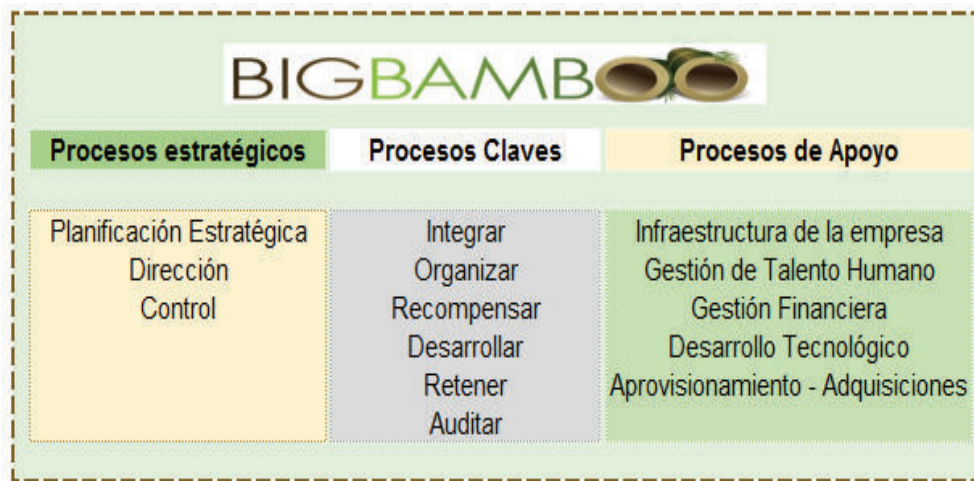


Figura 43 – Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Talento Humano
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.5.5 Macro procesos del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.

En esta fase se procederá a estructurar los procesos definidos anteriormente, de acuerdo a la Cadena de Valor de Porter, así como siguiendo una estructura secuencial plasmado en entradas, los proceso estratégico, clave y de apoyo, así como las salidas del sistema de Recursos Humanos, identificando de esta manera las actividades involucradas dentro de la organización y buscando la flexibilidad de adaptación en el sistema.

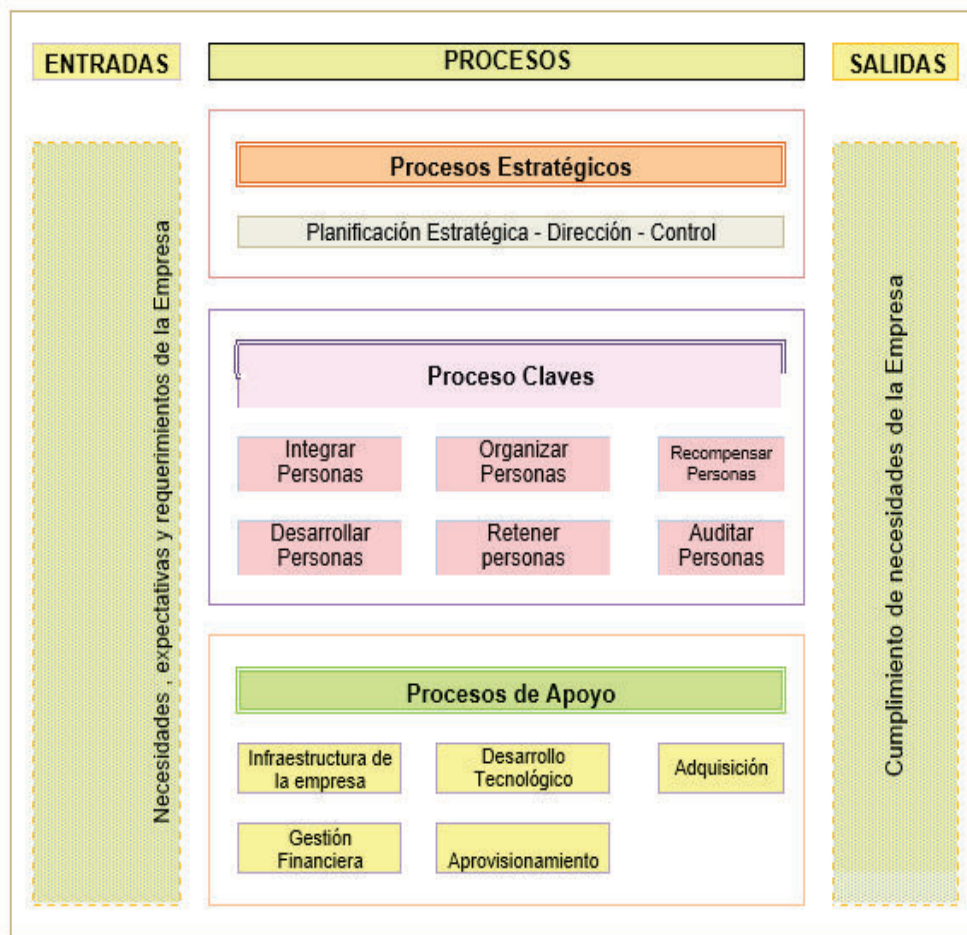


Figura 44 – Macro procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Talento Humano

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.5.6 Subprocesos de procesos claves del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Para establecer los subprocesos de cada proceso clave de la cadena de valor se procedió a desglosar a un segundo nivel, es decir detallar las funciones principales de cada proceso, con la finalidad de buscar cumplir y satisfacer las necesidades y requerimientos de los colaboradores.

Tabla 60 – Objetivos de los procesos clave del proceso de Recursos Humanos

Proceso / Fase	Objetivo
Proceso para Integrar	Proveer o abastecer a nuevas personas con características y competencias de acuerdo a las necesidades requeridas por la empresa.
Proceso para Organizar	Organizar al personal entre las distintas tareas establecidas en una organización, ya que su desempeño en cada área, depende de la forma en que su trabajo fue estructurado.
Proceso para Recompensar	Retribuir, motivar e incentivar al colaborador, por su excelente desempeño en la organización, mediante un premio o recompensa.
Proceso para Desarrollar	Desarrollo mutuo y continuo, tanto de la organización como de las personas que laboran en ella, mediante personal activo, capacitado, formando líderes del mañana que estén inmersos con el desarrollo organizacional.
Proceso para Retener	Retener al colaborador de la empresa, mediante una adecuada relación con los empleados, estableciendo programas de higiene y seguridad en las funciones que desempeñan, con el propósito de mejorar su calidad de vida y por ende de la organización.
Proceso para Auditar	Supervisar a los colaboradores, mediante un continuo seguimiento de las funciones y actividades que desempeñan, garantizando que se ejecuten los planes y metas planteadas por parte de la empresa.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

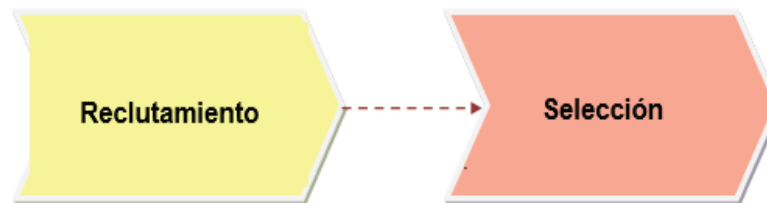


Figura 45 – Subprocesos del Proceso de Integrar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

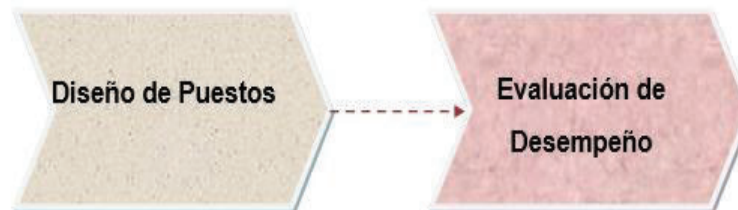


Figura 46 – Subprocesos del Proceso de Organizar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

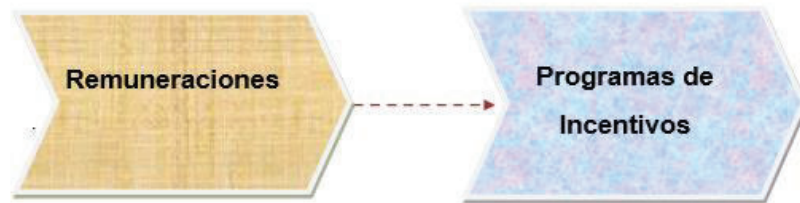


Figura 47 – Subprocesos del Proceso de Recompensar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

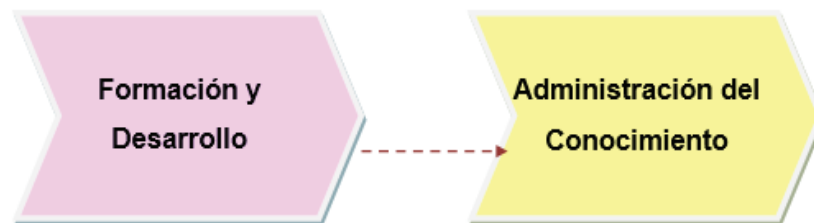


Figura 48 – Subprocesos del Proceso de Desarrollar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

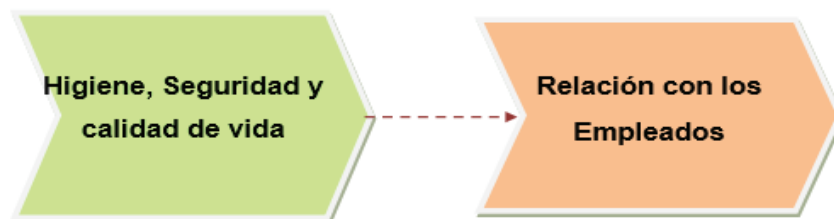


Figura 49 – Subprocesos del Proceso de Retener Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

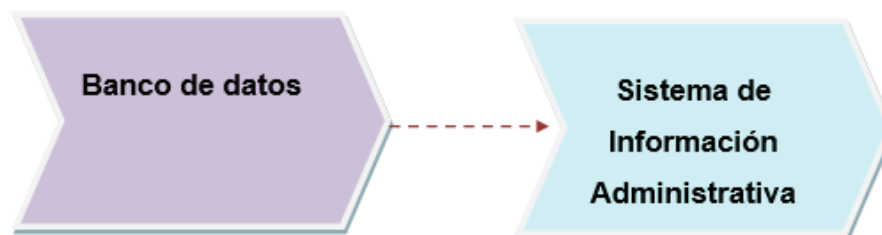


Figura 50 – Subprocesos del Proceso de Auditar Personas del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.5.7 Cadena de Valor del Sistema de Talento Humano

Una vez que se ha desarrollado los procedimientos para cada proceso clave del Sistema de Recursos Humanos, se estableció una estructura flexible fundamentada en la Cadena de Valor de Porter, con la finalidad de que los procesos puedan ser adaptados a la organización. A continuación presentamos el Diseño general del Sistema de Recursos Humanos.

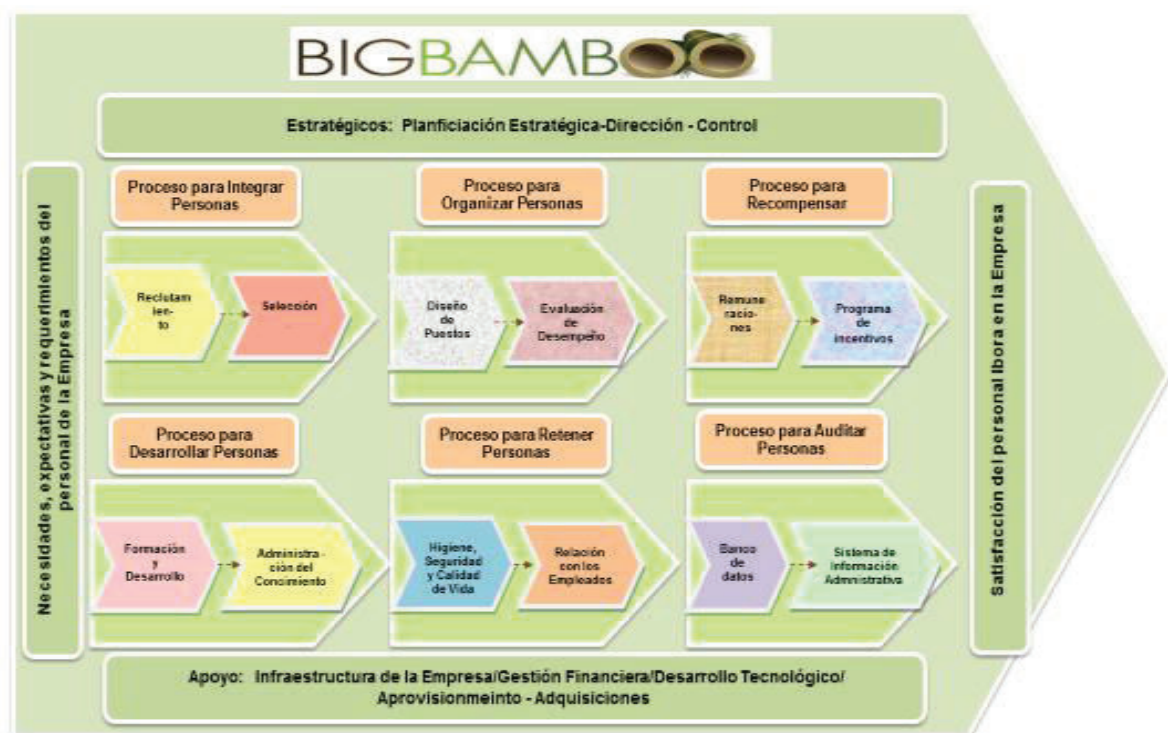


Figura 51 – Cadena de Valor del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.6 Sistema Financiero

3.3.1.6.1 Situación Actual

Como se pudo determinar en el Análisis Interno realizado a la empresa Bigbamboo S.A, la compañía dispone de un departamento de Gestión Financiera, cuya responsabilidad está dada en aspectos como el de recibir y revisar reportes contables, analizar ratios financieros, y la elaboración de los respectivos reportes del departamento, quedando de lado funciones como la financiación e inversión que toma como responsabilidad la Alta Dirección.

Como se puede determinar las funciones de inversión y financiamiento para los negocios que realiza la empresa son únicamente tratados a nivel gerencial, mas no se encuentra bajo la responsabilidad del departamento de Gestión de Recursos Financieros, así como también las funciones antes mencionadas son realizadas por personal externo de la empresa, el mismo que abarca varios procesos de desempeño y que no cuenta con personal de apoyo o personal propio de la empresa, que facilite información al momento que la organización lo requiere.

3.3.1.6.2 Objetivo

Establecer un sistema financiero mediante el establecimiento de la metodología necesaria, para un mejor desempeño en todas las decisiones relativas a la captación y administración de fondos originados por efecto de la actividad económica de la empresa.

3.3.1.6.3 Conceptualización del Sistema Financiero

Dentro de este contexto para alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional, se requiere de dos grandes áreas de decisión la de financiación e inversión, como se puede observar en la siguiente figura.



Figura 52 – Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Este departamento está conformado por personal externo de la empresa, mediante un Analista Financiero, el mismo que se encarga de recibir y revisar reportes contables, analizar ratios financieros, y la elaboración de los respectivos reportes del departamento para posteriormente reportar aquellos informes a Gerencia General el mismo que se encarga de la revisión, evaluación y aprobación de la ejecución del informe.

3.3.1.6.4 Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Una vez analizado la estructura de procesos del departamento de Gestión Financiero, se procederá a establecer aquellos procesos que tiene un mayor impacto en el sistema y que contribuirán de una manera significativa en el desempeño eficiente de este departamento.

De acuerdo a la Cadena de Valor de Porter, se identificó aquellos procesos que generan impacto en el área y agregan valor al Sistema de Gestión Financiero, por lo cual se pudo determinar que el Sistema de Gestión Financiero integra procesos estratégicos, claves y de apoyo que son los que se muestran en la siguiente figura.



Figura 53 – Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema Financiero
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.6.5 Macro proceso del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

En esta fase se procederá a estructurar los procesos definidos anteriormente, de acuerdo a la Cadena de Valor de Porter, así como siguiendo una estructura secuencial plasmado en entradas, los proceso estratégico, clave y de apoyo, así como las salidas del Sistema de Gestión Financiero, identificando de esta manera las actividades involucradas dentro de la organización y buscando orientar a una mejor gestión futura de la organización.

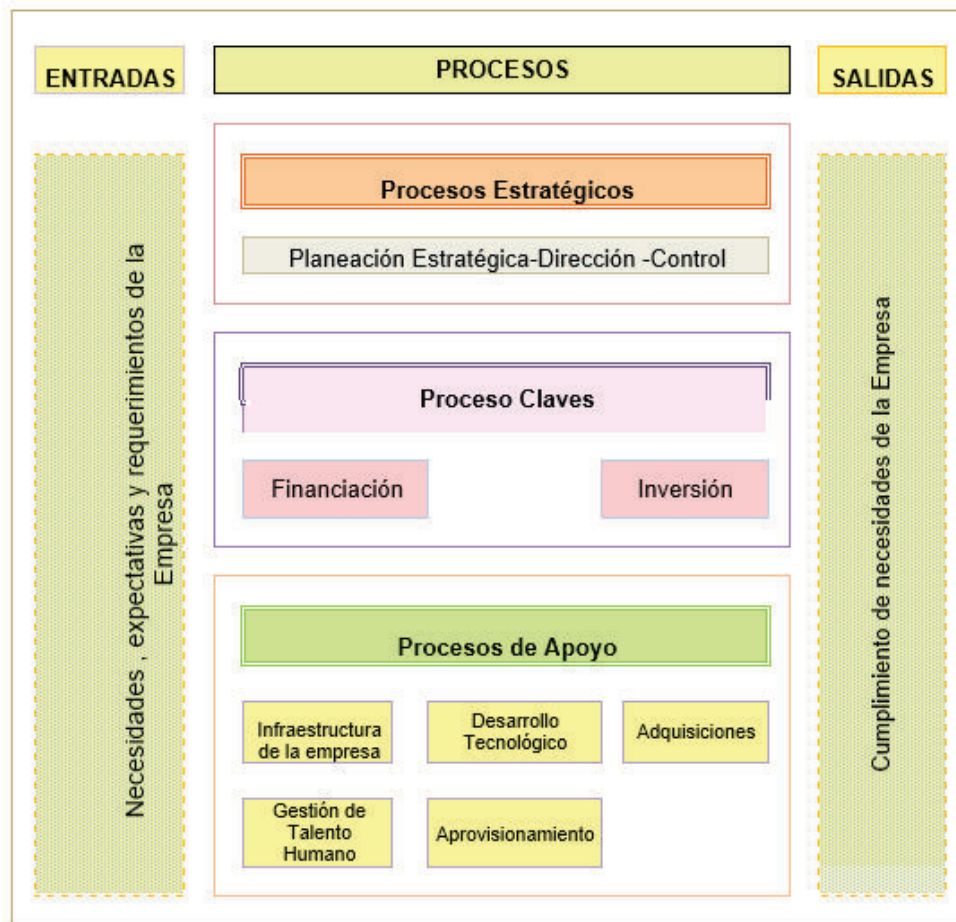


Figura 54 – Subprocesos del Proceso Cultivo de Plantas del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

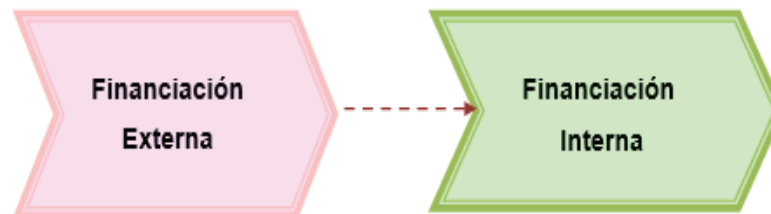
3.3.1.6.6 Subprocesos de los procesos claves del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Para establecer los subprocesos de cada proceso clave de la cadena de valor, se procedió a desglosar a un segundo nivel, es decir detallar las funciones principales de cada proceso, con la finalidad de buscar cumplir y satisfacer las necesidades y requerimientos de la empresa.

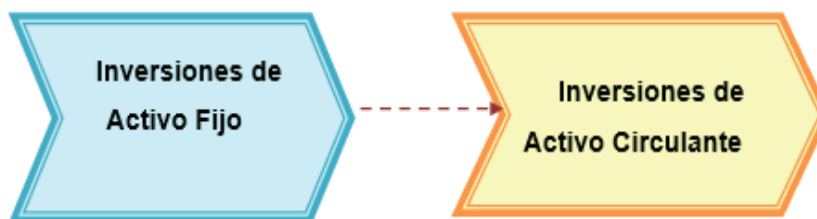
Tabla 61 – Objetivos de los procesos clave del proceso de Gestión Financiero

Proceso / Fase	Objetivo
Financiación	Obtener recursos económicos para desempeñar las funciones establecidas por la organización
Inversión	Es obtener una ganancia a través de la utilización del dinero en productos o proyectos que se consideran lucrativos y que atraen un gran beneficio a la organización.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

**Figura 55** – Subprocesos del Proceso Financiamiento del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

**Figura 56** – Subprocesos del Proceso Inversión del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.6.7 Cadena de Valor del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Una vez que se ha desarrollado los procedimientos para cada proceso clave del Sistema de Gestión Financiero, se estableció una estructura flexible fundamentada en la Cadena de Valor de Porter, con la finalidad de que los

procesos puedan ser adaptados a la organización. A continuación presentamos el Diseño General del Sistema de Gestión Financiero

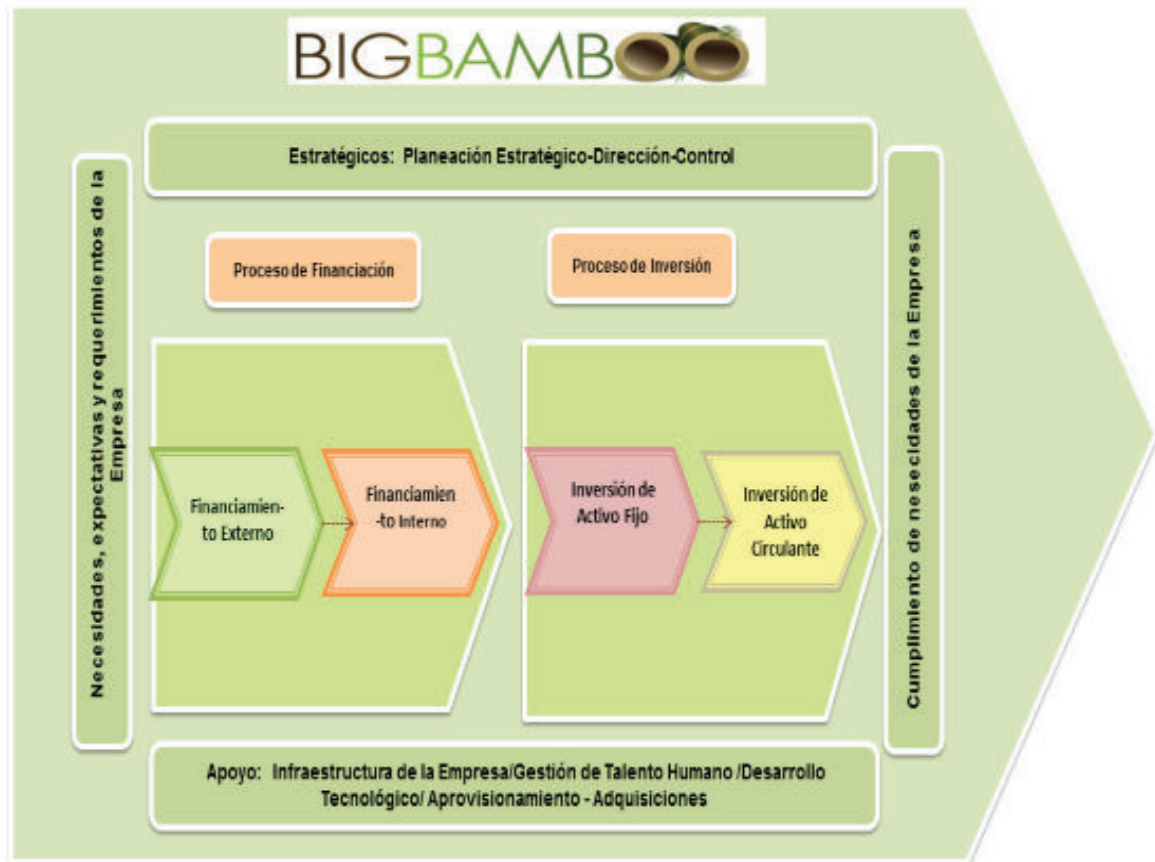


Figura 57 – Cadena de Valor del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.7 Sistema de Gestión

3.3.1.7.1 Situación Actual

Como se pudo determinar en el Análisis Interno realizado a la empresa Bigbamboo S.A, la compañía dispone de un departamento de Gestión Administrativa, cuya responsabilidad está dada en aspectos como pago de nómina y adquisiciones, función que le compete a la Administración de Recursos Humanos, resultando evidente que la empresa no tiene bien definido las

funciones dentro de esta área de trabajo. Donde el enfoque principal en la Gestión Administrativa está dado por tres funciones principales que son la Planificación, Dirección y Control de la organización, establecido como un proceso continuo que requiere en guiar a la Empresa hacia sus objetivos planteados, contribuyendo significativamente en el desarrollo organizacional.

3.3.1.7.2 *Objetivo*

Establecer la metodología y los instrumentos necesarios para definir, analizar, alcanzar y valorar el uso de recursos disponibles que inciden en la Gestión Administrativa de una empresa, así como su adecuada coordinación para alcanzar los objetivos determinados por la empresa.

3.3.1.7.3 *Conceptualización del Sistema de Gestión*

Este departamento está conformado por el Jefe Administrativo, el mismo que tiene como funciones principales el pago de nómina y adquisiciones. Dentro de este contexto para alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño organizacional, se requiere de la Planificación, Dirección y Control, como se puede observar en la siguiente figura.



Figura 58 – Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.7.4 Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Una vez analizado la estructura de procesos del departamento de Gestión Administrativo, se procederá a establecer aquellos procesos que tiene un mayor impacto en el sistema y que contribuirán de una manera significativa en el desempeño eficiente de este departamento.

De acuerdo a la Cadena de Valor de Porter, se identificó aquellos procesos que generan impacto en la empresa y que agregan valor al Sistema de Gestión Administrativo, por lo cual se pudo determinar que el Sistema de Gestión Administrativo integra procesos estratégicos, claves y de apoyo que son los que se muestran en la siguiente Figura.

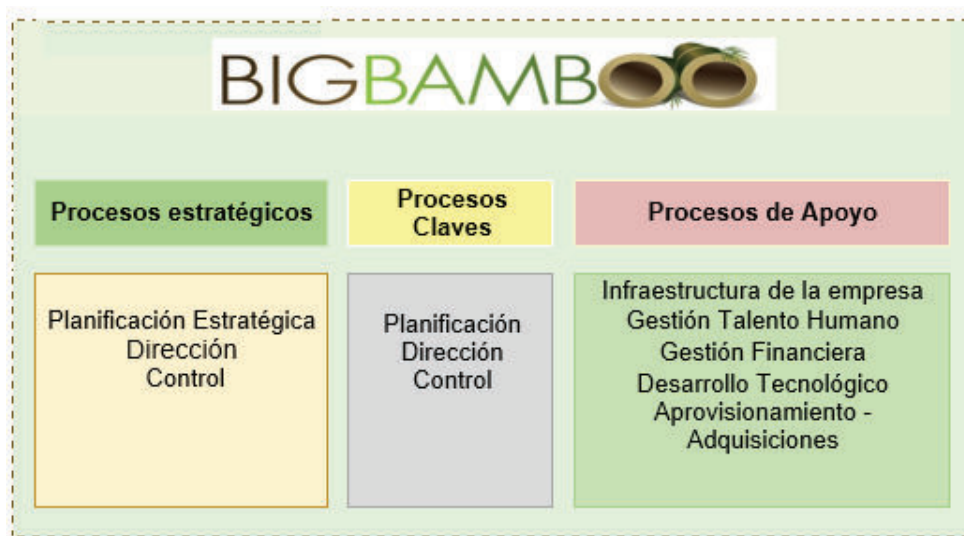


Figura 59 – Procesos claves, estratégicos y de apoyo del Sistema de Gestión
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.7.5 Macro proceso del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.

En esta fase se procederá a estructurar los procesos definidos anteriormente, de acuerdo a la Cadena de Valor de Porter, así como siguiendo una estructura

secuencial plasmado en entradas, los proceso estratégico, clave y de apoyo, así como las salidas del Sistema de Gestión Administrativo, identificando de esta manera las actividades involucradas dentro de la organización y buscando orientar a una mejor gestión futura de la organización.

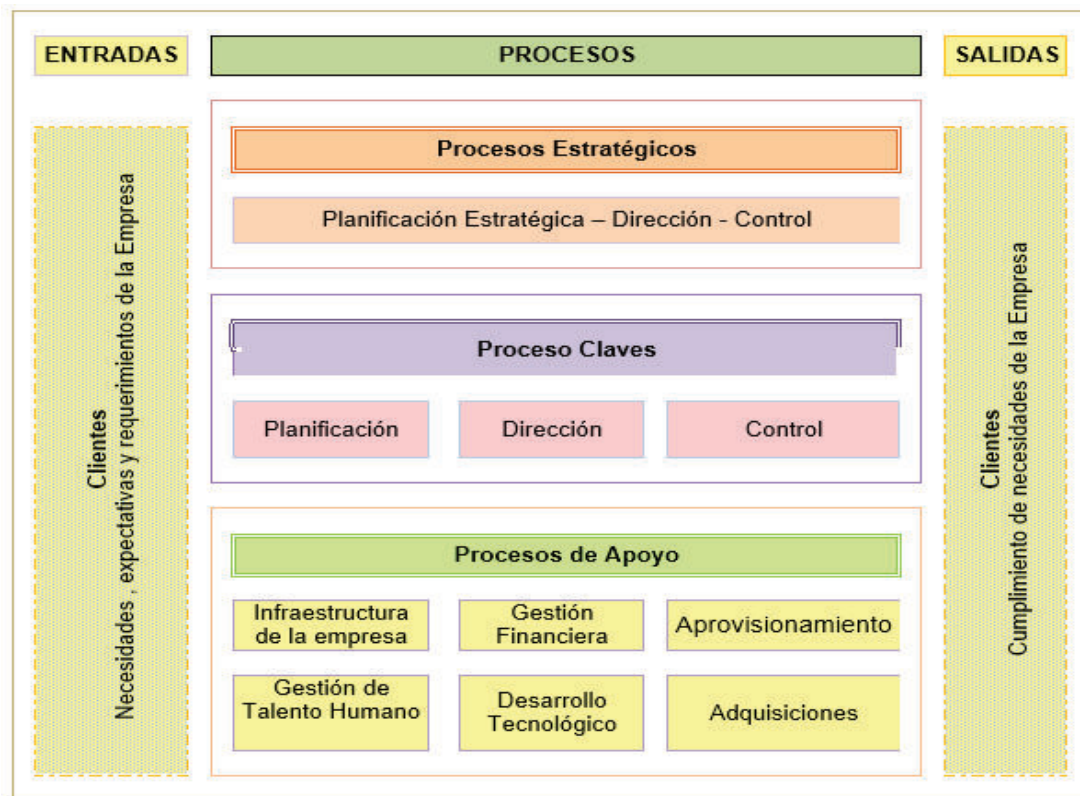


Figura 60 – Macro proceso del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.7.6 Subprocesos de los procesos claves del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Para establecer los subprocesos de cada proceso clave de la cadena de valor, se procedió a desglosar a un segundo nivel, es decir detallar las funciones principales de cada proceso, con la finalidad de buscar cumplir y satisfacer las necesidades y requerimientos de la empresa.

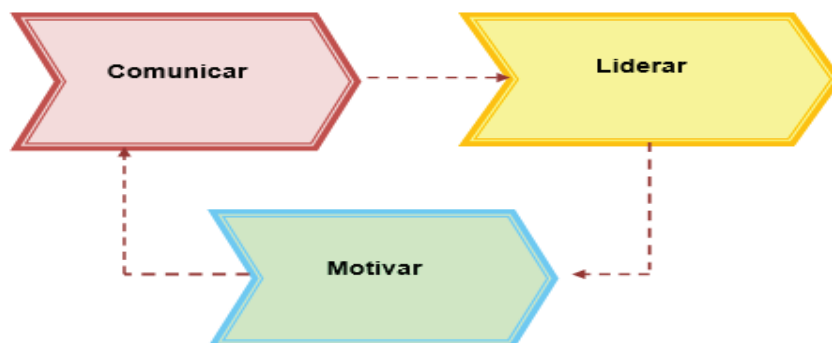
Tabla 62 – Objetivos de los procesos clave del proceso de Gestión Administrativo.

Proceso / Fase	Objetivo
Planificación	Establecer con anticipación el propósito de la empresa, ¿qué es lo que desea conseguir? ¿y cómo lo va a lograr?, mediante la formulación de objetivos y la determinación de estrategias para poder alcanzarlos, tomando en consideración variables internas y externas tanto de su situación actual como futura.
Dirección	Coordinar, guiar, orientar los esfuerzos a nivel organizacional social e individual, hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Control	Monitorear el trabajo realizado por el colaborador con la finalidad de proporcionar directrices que permita el desarrollo de un trabajo de forma efectiva y a tiempo.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

**Figura 61** – Subprocesos del Proceso de Planificación del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

**Figura 62** – Subprocesos del Proceso de Dirección del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca



Figura 63– Subprocesos del Proceso de Control del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.7.7 Cadena de Valor del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Una vez que se ha desarrollado los procedimientos para cada proceso clave del Sistema de Gestión Administrativo, se estableció una estructura flexible fundamentada en la Cadena de Valor de Porter, con la finalidad de que los procesos puedan ser adaptados a la organización. A continuación presentamos el Diseño general del Sistema de Gestión Administrativo.

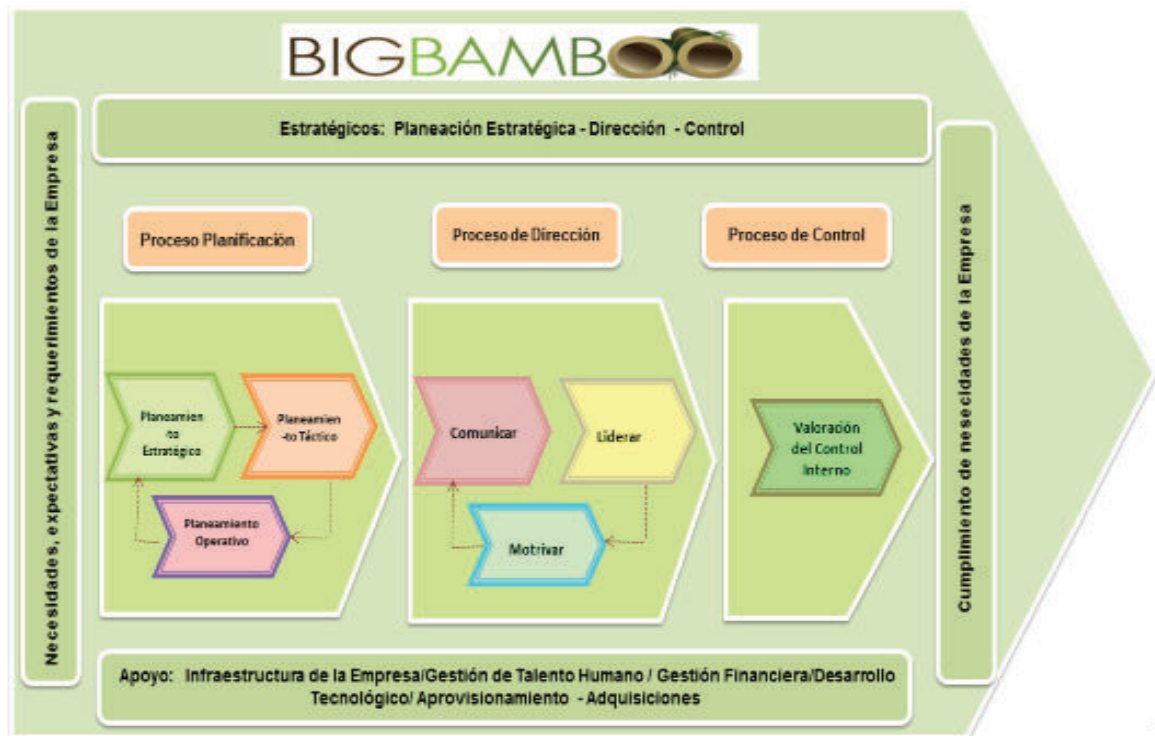


Figura 64– Cadena de Valor del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.3.1.8 POLÍTICAS DE CONTROL DE LOS SISTEMAS

3.3.1.8.1 Políticas del Sistema Físico de Operaciones

- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Las unidades y áreas operativas de la organización deberán relacionarse con los procesos que ejecutan, evitando duplicidad de funciones.
- ✓ Cada proceso de este sistema deberá contar con su responsable de ejecución.
- ✓ El desarrollo de planes, programas y proyectos de la empresa relacionados al desarrollo de nuevos productos y servicios deberán obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.
- ✓ Mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias y equipos utilizados en el proceso productivo.
- ✓ Las actividades técnicas se deberán programar de acuerdo con lo establecido en el plan operativo según la producción necesaria.
- ✓ Los productos que se generan deben cumplir con todos los estándares de calidad.
- ✓ Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos
- ✓ Conciencia de un trabajo individual y de equipo, libre de errores.
- ✓ Conocimiento pleno de las responsabilidades que implica el puesto.
- ✓ Entrega de trabajo en tiempo acordado.
- ✓ Hacer todo con exactitud y terminar con precisión aquello a lo que se comprometen, cuidando detalles.

3.3.1.8.2 Políticas del Sistema de Talento Humano

- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

- ✓ Las remuneraciones de los trabajadores serán periódicamente analizadas considerando la valoración de acuerdo al mercado laboral del sector y a la eficiencia de cada individuo.
- ✓ Una vez al año, se motivará al trabajador mediante un estímulo económico por cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Todo requerimiento de pago de hora extras y váticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función al costo – beneficio.
- ✓ Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal que ocupa puestos gerenciales o jefaturas.
- ✓ Labor cooperativa y desarrollo integral de las personas.
- ✓ Todo proceso de selección de personal iniciará con la elaboración del requerimiento de personal, firmada y autorizada por la gerencia general.
- ✓ De existir alguna vacante, se dará preferencia a personal estable de la empresa.
- ✓ Las vacaciones serán programadas anualmente, con la finalidad de propiciar el descanso anual de todos los colaboradores de la empresa, asegurando que la ausencia temporal no ocasione problemas para el normal desarrollo de las actividades empresariales.
- ✓ Realizar anualmente el plan de capacitación según puesto de trabajo.
- ✓ Los empleados no podrán recibir visitas no laborales.
- ✓ El empleado no se quedará con ningún dato personal de los clientes, estos son sólo para uso de la empresa.

3.3.1.8.3 Políticas del Sistema Financiero

- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá realizarse a partir del mes de octubre, contando con la colaboración de cada área de la

empresa, quienes realizarán su presupuesto individual, que posteriormente será plasmado en el presupuesto de la empresa.

- ✓ Los ingresos de la empresa serán presupuestados de forma conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.
- ✓ Los gastos serán presupuestados aplicando la mayor austeridad posible sin que esto afecte la operatividad de la empresa.
- ✓ Ejecución de un proyecto de inversión debidamente autorizado.

3.3.1.8.4 Políticas del Sistema de Gestión

- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Respeto por la estructura de la empresa.
- ✓ La empresa contará con unidades internas gestionadas, con capacidad de decisión y que ejecutarán lineamientos de administración.
- ✓ La administración implementará un programa de comunicación corporativa a fin de difundir los planes en ejecución, metas y objetivos alcanzados.
- ✓ Los sistemas existentes en la empresa deberán estar interrelacionados entre sí, considerando que pertenecen al macrosistema de la empresa.
- ✓ La organización deberá propender a la administración sin papeles haciendo uso de los medios electrónicos disponibles.
- ✓ Los planes, programas y proyectos de la empresa deberán realizarse en base al Plan Estratégico existente.
- ✓ Controlar el accionar de todos los sistemas de la empresa a fin de asegurar su eficiencia.
- ✓ La administración potenciará el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se sustentan los actuales y futuros productos, su posicionamiento e imagen corporativa.

3.3.1.8.5 Cronograma de Implementación

Se sugiere las siguientes actividades de implementación en caso que se opte por el uso dentro de la empresa en estudio.

Tabla 63– Cronograma de Implementación del Modelo de Gestión Empresarial

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL											
N°	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7
1	Realizar el diseño organizacional de la empresa	2 semanas	02/05/2016	17/05/2016							
2	Identificar requerimientos de la empresa	1 semana	16/05/2016	22/05/2016							
3	Plantear los sistemas de la empresa	3 semanas	23/05/2016	12/06/2016							
4	Implementar el modelo de gestión	1 semana	13/06/2016	19/06/2016							

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.4 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA BIGBAMBOO S.A.

El objetivo de esta sección es mejorar la competitividad de la Empresa BigBamboo S.A. con la finalidad de tener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado, mediante la realización de los siguientes puntos.

3.4.1 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Partiendo de que las ventajas competitivas son capacidades fundamentales que colocan a una empresa por encima de las demás, se procede a plantear estrategias que permitan obtener ventajas competitivas para la empresa BIGBAMBOO S.A. mismas que estarán planteadas considerando no solo en producir a costos inferiores o logrando un producto diferente, sino también en un constante mejoramiento interno de la empresa.

Para ello, se partirá de factores que fueron estudiados en el Análisis Competitivo de las empresas productoras de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito, donde se obtuvo el nivel de competitividad de este sector (4.0), basándonos en que “la competitividad sectorial refleja la capacidad de generar bases de creación y desarrollo de ventajas que sustentan una posición competitiva internacional”. (Marcovich y Silver; pág 56). Se definirán estrategias competitivas para la empresa en estudio, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, considerado en la sección 3.1.4., por lo que se analiza las estrategias genéricas basadas en:

- ✓ **Estrategias para el liderazgo en costos:** Gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios. Este tipo de estrategias no se consideran aplicables para las empresas de pisos de madera debido a que los

productos que se ofrecen están enfocados a brindar mejores atributos, además que esta estrategia se centra en producciones a grandes escalas que demandan mayores recursos económicos por las inversiones fuertes de capital, que se verían enfrentados a mantener grandes costos por inventarios, pues de acuerdo a análisis de las fuerzas de Porter realizado las ventas no son cifras alentadoras.

- ✓ **Estrategias de Diversificación:** Es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios; siendo estas accesibles para las empresas productoras de pisos de madera. Por tanto la empresa BIGBAMBOO S.A. estaría en buenas condiciones para establecer este tipo de estrategias, pues sus productos están basados en el uso de materia prima como lo es el bambú asper, que se presenta como una nueva opción de pisos de madera de alta calidad y que no ocasionan gran impacto ambiental.
- ✓ **Estrategia de enfoque:** Significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupo pequeños de consumidores; siendo esta una estrategia no recomendable para las empresas productoras de pisos de madera y específicamente para la empresa BIGBAMBOO S.A., pues sus objetivos empresariales están basados en hacer conocer sus productos y extenderlo a mayores consumidores.

Finalmente, se analizó las estrategias que fueron puntualizadas en la Planeación Estratégica y que se consideran relevantes y generan ventajas competitivas, estudiándolas con su relación de los pilares de competitividad.

Por tanto considerando los factores relevantes estudiados en el Análisis Competitivo del sector de pisos de madera, así como con la utilización de las estrategias genéricas de Porter, y las estrategias obtenidas de la matriz FODA estratégica, se procedió a analizar y plantear las estrategias para la empresa BIGBAMBOO S.A

3.4.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Después del análisis de estrategias realizado se presenta la tabla que contiene las estrategias que se consideran oportunas establecer para la empresa BIGBAMBOO S.A.

Tabla 64 – Estrategias de Competitividad para la empresa BIGBAMBOO S.A.

NOMBRE PILAR	PUNTAJE	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Recursos Humanos	Tecnológico	Mercadeo y Ventas	
Educación superior y capacitación	4,2	Programas de capacitación anual para personal según el área de trabajo.				x			
		Programas de Capacitación de Mantenimiento Preventivo al operario				x			
		Planeación de la Capacidad y prácticas de Mantenimiento				x			
Eficiencia de los mercados de bienes	4,8	Plan de Mejoramiento de estrategias competitivas del sector.						x	
		Búsqueda de nuevos clientes y mercados						x	
		Plan de incentivos a clientes mediante descuentos por volúmenes de compra.		x					
		Plan de mejoramiento del servicio al cliente.		x					
		Plan de medida de grado de satisfacción del cliente a través de encuestas.							x
		Sistema de actividades para desarrollar y ofertar el producto adelantándose a las necesidades de los clientes.			x				
Eficiencia del mercado laboral	3,8	Plan de mejora para el logro de la satisfacción laboral				x			
		Programa de comunicación organizacional				x			
		Programa de comunicación de estrategias				x			
		Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa				x			
		Sistema de Gestión por competencias				x			
Preparación Tecnológica	2,5	Sistema de mantenimiento y control de tecnologías de la empresa					x		

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

NOMBRE PILAR	PUNTAJE	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Recursos Humanos	Tecnológico	Marketing y Ventas
Sofisticación de negocios	3,9	Plan de investigación de mercados de proveedores.						x
		Sistema de alianzas estratégicas con proveedores internacionales						x
		Plan de Mejoramiento de estrategias competitivas del sector						x
		Benchmarking			x			
		Plan de Marketing y ventas						x
Innovación	2,3	Sistema de gestión de producción			x			
		Gestión de Flexibilidad en los procesos						
		Sistemas Integrados de Gestión			x			
		Proyecto de investigación y desarrollo de productos		x				

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

3.4.3 ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

Una vez definidas las estrategias competitivas para la empresa BIGBAMBOO S.A., se procede a realizar la priorización de las mismas considerando el estudio realizado resultado de la comparación de la competitividad de las empresas productoras de pisos de madera versus la competitividad del Ecuador, donde se pudo identificar que las principales brechas se encuentran en factores como: innovación, preparación tecnológica y eficiencia de mercados de bienes. Por tanto, en esta sección se presenta los planes de acción referentes a las estrategias planteadas considerando estos pilares que fueron analizados considerando la metodología WEF.

Es preciso destacar que existen Planes de acción de estrategias planteadas que ya fueron puntualizadas en la sección 3.2.5.3. pues fueron resultado de la Matriz FODA.

A continuación se presenta el listado de las estrategias priorizadas:

- ✓ Sistema de gestión de producción (Ver sección 3.2.5.3.)
- ✓ Gestión de flexibilidad en sus procesos.
- ✓ Sistemas Integrados de Gestión (Ver sección 3.2.5.3.)
- ✓ Proyecto de investigación y desarrollo de productos
- ✓ Sistema de mantenimiento y control de tecnologías de la empresa
- ✓ Plan de mejora para el logro de la satisfacción laboral (Ver sección 3.2.5.3.)
- ✓ Programa de comunicación organizacional
- ✓ Programa de comunicación de estrategias
- ✓ Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa (Ver sección 3.2.5.3.)
- ✓ Sistema de Gestión por competencias

Tabla 65 – Plan de Acción de Gestión de Flexibilidad en los procesos

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO									
I. INFORMACIÓN GENERAL:									
UNIDAD DE NEGOCIO: CLIENTE									
PROYECTO : EJECUCIÓN DE UNA GESTIÓN DE FLEXIBILIDAD EN LOS PROCESOS									
RESPONSABLE : JEFE DE PRODUCCIÓN									
II. OBJETIVOS:									
Objetivo Estratégico: Diseñar una gestión de flexibilidad en los procesos ajustada a cubrir las expectativas de los clientes, en el menor tiempo posible, con el uso adecuado de recursos de la organización									
Objetivo Operativo : Establecer producciones según expectativas de clientes, en un tiempo adecuado y con el uso eficiente de recursos.									
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Número de productos entregados según requerimientos de clientes									
IV. ESTRATEGIA: Gestión de flexibilidad en los procesos									
V. PLAN DE ACCIÓN:									
Nº	ACTIVIDAD	DURACION	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL	
1	Establecer lineamientos de producción según requerimientos solicitados por el cliente.	1 semana	02/05/2016	08/05/2016	Especificaciones técnicas del producto	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 100,00	
2	Identificar y distinguir los diferentes productos procesados por el sistema	1 semana	09/05/2016	15/05/2016	Productos diferenciados	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 200,00	
3	Facilitar de manera rápida y fácil la realización de cambios tanto físicos como lógicos	1 semana	16/05/2016	22/05/2016	Productos según expectativas cliente	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 500,00	
TOTALES:							0	\$ 800,00	
Fecha de Inicio: 02-may-16									
Fecha de Terminación: 22-may-16									
VI. OBSERVACIONES:									

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 66 – Plan de Acción de Proyecto de investigación y desarrollo de productos

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO								
I. INFORMACIÓN GENERAL:								
UNIDAD DE NEGOCIO:		CLIENTE						
PROYECTO :		EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO						
RESPONSABLE :		JEFE DE PRODUCCIÓN						
II. OBJETIVOS:								
Objetivo Estratégico:								
Objetivo Operativo :								
Elaborar un proyecto de investigación y desarrollo de productos capaz de mejorar la calidad en los productos y procesos.								
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL:								
Entregar productos y procesos mejorados								
IV. ESTRATEGIA:								
Porcentaje de mejoras de productos y procesos productivos.								
Proyecto de investigación y desarrollo de productos								
V. PLAN DE ACCIÓN:								
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL
1	Formación de ideas	1 semana	02/05/2016	08/05/2016	Listado de ideas	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 200,00
2	Investigación preliminar	2 semana	09/05/2016	22/05/2016	Informe de investigación preliminar	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 400,00
3	Investigación detallada	2 semanas	23/05/2016	05/06/2016	Informe de resultados de investigación detallada	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 400,00
4	Diseño del producto - proceso	3 semanas	06/06/2016	26/06/2016	Informe de especificaciones técnicas	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 500,00
5	Comprobación y validación	1 semana	27/06/2016	03/07/2016	Pruebas de producto	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 300,00
6	Producción completa – nueva forma de proceso	3 semanas	04/07/2016	24/07/2016	Número de productos	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 2.000,00
7	Lanzamiento al mercado – aplicación proceso	2 semana	25/07/2016	31/07/2016	Productos vendidos	Jefe de Producción	Humano, Material	\$ 1.000,00
TOTALES:							0	\$ 4.800,00
Fecha de Inicio:								
02-may-16								
Fecha de Terminación:								
31-jul-16								
VI. OBSERVACIONES:								

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 67 – Plan de Acción de Programa de comunicación organizacional

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO								
I. INFORMACIÓN GENERAL:								
UNIDAD DE NEGOCIO: DESARROLLO TECNOLÓGICO								
PROYECTO : EJECUCIÓN DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL								
RESPONSABLE : JEFE DE DESARROLLO TECNOLÓGICO								
II. OBJETIVOS:								
Objetivo Estratégico: Desarrollar un programa de comunicación que permita proporcionar al personal información oportuna al ejecutar procesos.								
Objetivo Operativo: Proporcionar un sistema informático para facilitar el intercambio de información.								
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Número de usuarios de software								
IV. ESTRATEGIA: Programa de comunicación organizacional								
V. PLAN DE ACCIÓN:								
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL
1	Determinar las necesidades internas de información	1 semana	02/05/2016	09/05/2016	100% Identificado Necesidades	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 250,00
2	Métricas de software para el control del proyecto	2 semanas	09/05/2016	23/05/2016	Listado de métricas de software	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 500,00
3	Gestión de la configuración del software	2 semanas	23/05/2016	05/06/2016	Software configurado	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material,	\$ 500,00
4	Verificación y validación del software	2 semanas	06/06/2016	19/06/2016	Software validado	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 500,00
5	Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales	2 semanas	20/06/2016	26/06/2016	Personal capacitado en manejo de software	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 750,00
TOTALES:							0	\$ 2.500,00
Fecha de Inicio:							02-may-16	
Fecha de Terminación:							26-jun-16	
							VI. OBSERVACIONES:	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 68 – Plan de Acción de Programa de comunicación de estrategias

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO								
I. INFORMACIÓN GENERAL:								
UNIDAD DE NEGOCIO: RECURSOS HUMANOS								
PROYECTO : EJECUCIÓN DE PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE ESTRATEGIAS								
RESPONSABLE : JEFE DE RECURSOS HUMANOS								
II. OBJETIVOS:								
Objetivo Estratégico: Desarrollar un programa de comunicación de estrategias a fin de participar en la comunicación interna de la visión estratégica de la empresa, desarrollar y comunicar la situación estratégica a todos los miembros de la organización.								
Objetivo Operativo: Difundir el direccionamiento estratégico de la empresa								
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Número de personas informadas								
IV. ESTRATEGIA: Programa de comunicación de estrategias								
V. PLAN DE ACCIÓN:								
N°	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL
1	Análisis de estrategias, planes y políticas de comunicación	2 semanas	02/05/2016	15/05/2016	100% estrategias, planes y políticas de comunicación analizadas	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 400,00
2	Planificación	2 semanas	16/05/2016	22/05/2016	Plan de planificación	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 400,00
3	Desarrollo y pruebas de materiales	2 semanas	23/05/2016	05/06/2016	Materiales adecuados	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 400,00
4	Ejecución	2 semanas	06/06/2016	19/06/2016	100% de personal informado	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 400,00
5	Monitoreo y Evaluación	2 semanas	20/06/2016	03/07/2016	100% personal trabajando según direccionamiento estratégico	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 400,00
TOTALES:							0	\$ 2.000,00
Fecha de Inicio:							02-may-16	VI. OBSERVACIONES:
Fecha de Terminación:							03-jul-16	

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 69– Plan de Acción de Sistema de Gestión por Competencias

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO									
I. INFORMACIÓN GENERAL:									
UNIDAD DE NEGOCIO: RECURSO HUMANO									
PROYECTO: EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
RESPONSABLE: JEFE DE RECURSOS HUMANOS									
II. OBJETIVOS:									
Objetivo Estratégico: Desarrollar un sistema de gestión por competencias que permita elevar el grado de excelencia de las competencias de los empleados.									
Objetivo Operativo: Identificar las competencias de los empleados.									
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL:									
IV. ESTRATEGIA: Sistema de Gestión Por Competencias									
V. PLAN DE ACCIÓN:									
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL	
1	Detección de problema (necesidades)	2 semana	02/05/2016	15/05/2016	100% Identificado Necesidades	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 500,00	
2	Análisis de tareas	1 semana	16/05/2016	22/05/2016	Plan de acuerdo a necesidades	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 500,00	
3	Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa	2 semana	23/05/016	05/06/2016	Perfiles profesionales	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 250,00	
4	Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias	2 semana	06/06/2016	19/06/2016	Plan de estudios de cargos y competencias	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 500,00	
5	Aplicar los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recurso humano	3 semanas	20/06/2016	03/07/2016	Malla curricular y perfiles implementados	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material,	\$ 750,00	
6	Evaluación	2 semana	04/07/2016	10/07/2016	Indicadores Eficientes	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 500,00	
7	Seguimiento y mejoramiento continuo	2 semana	11/07/2016	24/07/2016	Personal Competente	Jefe Recursos Humanos	Humano, Material	\$ 500,00	
						TOTALES:	0	\$ 3.500,00	
Fecha de Inicio:									
Fecha de Terminación:									
						02-may-16			
						24-jul-16			
VI. OBSERVACIONES:									

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

Tabla 70 – Plan de Acción de Sistema de Mantenimiento y control de tecnologías de la empresa

PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO									
I. INFORMACIÓN GENERAL:									
UNIDAD DE NEGOCIO: DESARROLLO TECNOLÓGICO									
PROYECTO: EJECUCIÓN DE SISTEMA DE MANTENIMIENTO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO									
RESPONSABLE: JEFE DE DESARROLLO TECNOLÓGICO									
II. OBJETIVOS:									
Objetivo Estratégico: Desarrollar un sistema de mantenimiento y control de tecnologías que permita el funcionamiento óptimo de las maquinarias de modo que contribuyan a la eficiencia de procesos.									
Objetivo Operativo: Establecer acciones de mantenimiento y control de maquinarias disponibles en la empresa comparando con tecnologías existente en mercado.									
III. INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL: Número de maquinarias en condiciones óptimas									
IV. ESTRATEGIA: Sistema de mantenimiento y control de tecnologías de la empresa									
V. PLAN DE ACCIÓN:									
Nº	ACTIVIDAD	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO TOTAL	
1	Análisis de estrategias, planes y políticas de mantenimiento y control	2 semanas	02/05/2016	15/05/2016	100% estrategias, planes y políticas de comunicación analizadas	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 200,00	
2	Planificación	2 semanas	16/05/2016	22/05/2016	Plan de planificación	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 200,00	
3	Desarrollo y pruebas de maquinarias	2 semanas	23/05/2016	05/06/2016	Maquinarias revisadas	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 200,00	
4	Ejecución	2 semanas	06/06/2016	19/06/2016	100% de maquinarias en condiciones óptima	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 500,00	
5	Monitoreo y Evaluación	2 semanas	20/06/2016	03/07/2016	100% maquinarias monitoreadas	Jefe de Desarrollo Tecnológico	Humano, Material	\$ 300,00	
TOTALES:								0	\$ 1.400,00
Fecha de Inicio:									
02-may-16									
Fecha de Terminación:									
03-jul-16									
VI. OBSERVACIONES:									

Elaborado por: Patricia Criollo y Verónica Balseca

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ La presente investigación permitió el diseño de un modelo de gestión empresarial para la empresa Bigbamboo S.A. a través del análisis competitivo de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito.
- ✓ Gracias al Análisis Competitivo de las Empresas Productoras de Pisos de Madera en el Distrito Metropolitano de Quito, se puede concluir que la competitividad de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito es menor a la competitividad del Ecuador, sin embargo la diferencia no es significativa, presentando principales variaciones en innovación, tecnología y eficiencia de mercado de bienes.
- ✓ El índice de competitividad de las empresas productoras de pisos de madera del Distrito Metropolitano de Quito en el año 2015 es de 4.0; lo que permite identificar que las empresas de este sector se encuentran a 3.0 puntos por conseguir una posición ideal.
- ✓ La Planificación Estratégica de la empresa Bigbamboo S.A. que se propone cuenta con una visión, misión, valores, objetivos y estrategias que integran un proceso a fin de facilitar su estructura y permite aclarar el camino que deberá tomar la organización, para alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ El planteamiento de un sistema físico de operaciones, sistema de talento humano, sistema financiero y sistema de gestión, constituyen un proceso continuo que guiará a la empresa en cada una de sus áreas con la finalidad de conseguir los objetivos empresariales.
- ✓ Gracias a la investigación desarrollada se pudo proponer estrategias competitivas como: La Gestión de flexibilidad en sus procesos, Proyecto de investigación y desarrollo de productos, Sistema de mantenimiento y control de tecnologías de la empresa, Programa de comunicación

organización y de estrategias; y el Sistema de Gestión por Competencias, las mismas que permiten a la empresa BIGBAMBOO S.A obtener ventajas competitivas y a través de las cuales podrá mejorar su competitividad en el sector.

4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda la aplicación del presente documento como una herramienta de gestión que permitirá gestionar el accionar de la empresa, una vez analizado el entorno en el que se desarrolla y considerando la visión empresarial.
- ✓ Se deberá analizar constantemente las fluctuaciones del entorno competitivo de la empresa, pues existen fuerzas de proveedores, consumidores y políticas gubernamentales que inciden considerablemente en el desarrollo de las empresas productoras de pisos de madera
- ✓ El índice de competitividad de las empresas productoras de pisos de madera, se encuentra por debajo del nivel establecido, por lo cual se recomienda tomar en consideración de acuerdo al análisis realizado, los factores en los que menor puntaje se obtuvo, para que sean corregidos y de este modo mejorar significativamente la competitividad.
- ✓ La utilización eficaz de Herramientas Estratégicas permitirán establecer una dirección clara de lo que espera conseguir la empresa; en base a un apropiado análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en la organización, se podrá definir una visión a largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlas
- ✓ La implementación del modelo de gestión en la empresa BIGBAMBOO S.A. deberá considerar la participación de todos los miembros de la organización, pues constituyen uno de los pilares fundamentales que permitirán el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ✓ Desarrollar herramientas necesarias para analizar y valorar aspectos que inciden en la calidad Humana, considerando que el mayor potencial para

una organización son los empleados, como un recurso capaz de orientar al éxito y la competitividad en el mercado.

- ✓ Para que una empresa alcance una ventaja competitiva es muy importante centrar sus esfuerzos, no únicamente en producir a costos más bajos o logrando un producto diferente, sino más bien enfocándose en un constante mejoramiento.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Amaro Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría General y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- ✓ Baca Urbina, G. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos Informáticos*. México: McGraw Hill.
- ✓ Banco Central del Ecuador. (31 de Agosto de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Índice de Precios al Consumidor, Productor y Mercado Laboral: <http://contenido.bce.fin.ec>
- ✓ Benavides , S., Muñoz, J. J., & Parada Gómez, A. M. (Abril de 2004). *Revista Universidad Nacional Costa Rica*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de El enfoque de competitividad sistémico como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial: www.revistas.una.ac.cr
- ✓ Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* . Pearson Educación.
- ✓ CEPAL. (20015). En M. Cordero, *Comunidad Andina: un estudio de su competitividad exportadora*. Santiago de Chile: ISBN.
- ✓ CEPAL. (2014). *CAN Competitividad*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de Enfoque Competitivo: es.scribd.com
- ✓ Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- ✓ Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall.
- ✓ Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ✓ Córdoba Padilla, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ García de León P., G. (s.f.). *Revista Universidad de Sonora*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de La competitividad sistémica: www.revistauniversidad.uson.mx
- ✓ García Guzmán, P. A. (2014). Análisis de la Competitividad de las PYMES Industriales Manufactureras del Subsector CIIU C 10: Elaboración de Productos Alimenticios en el Distrito Metropolitano de Quito en el Año 2014. *Análisis de la Competitividad de las PYMES Industriales Manufactureras del Subsector CIIU C 10: Elaboración de Productos*

Alimenticios en el Distrito Metropolitano de Quito en el Año 2014. Quito, Pichincha, Ecuador.

- ✓ Gobierno de la República del Ecuador. (04 de Noviembre de 2014). *Registro Oficial N° 367*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de www.aduana.gob.ec
- ✓ Gracia Hernández, M. (29 de Octubre de 2006). *Ciencia y Mar Universidad del Mar*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local: www.umar.mx
- ✓ Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: ISBN.
- ✓ IMD. (2015). *IMD World Competitiveness Center*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de Methodology: www.imd.org
- ✓ IMD. (27 de Mayo de 2015). *IMD World Competitiveness Center*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de IMD World Competitiveness Yearbook 2015 Results: www.imd.org
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC". (31 de Marzo de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC". (31 de Agosto de 2015). *Ecuador: Reporte Mensual de Inflación Agosto 2015*. Obtenido de Ecuador en Cifras: www.ecuadorencifras.gob.ec
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC". (30 de Junio de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Indicadores Laborales. Junio 2015*. Obtenido de Ecuador en Cifras: www.ecuadorencifras.gob.ec
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC". (30 de Junio de 2015). *Indicadores Laborales Junio 2015*. Obtenido de Ecuadorencifras: www.ecuadorencifras.gob.ec

- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos "INEC". (31 de Agosto de 2015). *Indice de Precios al Consumidor Agosto 2015*. Obtenido de Ecuador en Cifras: www.ecuadorencifras.gob.ec
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de población y vivienda 2010*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de www.inec.gob.ec
- ✓ Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B. (1996). *Gestión Calidad y Competitividad*. México: IRWIN.
- ✓ Jiménez Ramírez, M. H. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. *Umbral Científico*, 115-125.
- ✓ Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- ✓ Klaus Schwab, World Economic Forum. (2015). *World Economic Forum Committed to Improving The State of The World*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de The Global Competitiveness Report 2015-2016: www.weforum.org
- ✓ Kloter, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- ✓ Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- ✓ Laborda Castillo, L., & De Zuani, E. R. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial Teoría y Práctica desde un Enfoque Sistemático*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- ✓ Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ Monroy C., D. (2014). *Informe de Competitividad Sectores Económicos - Colombia Una aproximación metodológica*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Informe de Competitividad Sectores Económicos - Colombia Una aproximación metodológica: works.bepress.com
- ✓ Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL. (8 de Noviembre de 2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de Elementos de competitividad

sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano: www10.iadb.org

- ✓ Orozco, A. (2004). *Investigación de Mercado de Concepto y Prácticas*. México: Norma.
- ✓ Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación*. México: McGraw Hill Internamericana Editores S.A. de C.V.
- ✓ Porter, M. (1990). *La competitividad de las Naciones*. Nueva York: Harvard Business Review.
- ✓ Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. América Latina: Harvard Business Review.
- ✓ Prieto Herrera, J. E. (2009). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Ruiz Campo, S., & Puértolas Montanés, F. (2015). *Gestión Financiera de la Empresa*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- ✓ Sánchez Barajas, G. (2009). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de Las Micro y Pequeñas Empresas Mexicanas ante la Crisis del Paradigma Económico de 2009: www.eumed.net
- ✓ Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores Ltda.
- ✓ Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 01 de 12 de 2015, de Portal de Información: www.supercias.gob.ec

ANEXOS

ANEXO A – REQUERIMIENTOS BÁSICOS EL GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT

Pilar 1: Instituciones.....	25%
A. INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	75%
1. LOS DERECHOS DE PROPIEDAD	20%
1.01 Los derechos de propiedad	
1.02 Protección de propiedad intelectual ½	
2. Ética	y
Corrupción.....	20%
1.03 El desvío de fondos públicos	
1.04 La confianza pública en los políticos	
1.05 Pagos irregulares y sobornos	
3. Influencia	
indebida.....	20%
1.06 Independencia Judicial	
1.07 Favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno	
4. La eficiencia del Gobierno.....	20%
1.08 El despilfarro del gasto público	
1.09 Carga de la regulación gubernamental	
1.10 Eficiencia del marco legal en la resolución de litigios	
1.11 Eficiencia del marco legal en la normativa desafiante	
1.12 Transparencia de las políticas del gobierno	
5. Seguridad.....	20%
1.13 Costos comerciales del terrorismo	
1.14 Costos comerciales de la delincuencia y la violencia	
1.15 El crimen organizado	
1.16 Confiabilidad de los servicios policiales	
B. Instituciones Privadas.....	25%
1. Comportamiento ético de la empresas.....	50%
1.17 El comportamiento ético de las empresas	
2. Contabilidad.....	50%
1.18 Fuerzas de las normas de auditoría y presentaciones de informes	
1.19 Eficacia de los consejos de administración	
1.20 Protección de los intereses de los accionistas minoritarios	
1.21 Fuerza de protección de los inversores *	
PILAR 2:	
INFRAESTRUCTURA.....	25%
A. INFRAESTRUCTURA DEL TRANSPORTE	50%
2.01 Calidad de la infraestructura global	
2.02 Calidad de carreteras	
2.03 Calidad de la infraestructura ferroviaria	

- 2.04 Calidad de infraestructura portuaria
- 2.05 Calidad de infraestructura de transporte aéreo
- 2.06 Disponibilidad en las aerolíneas de asientos para viajar*

- B. Infraestructura de telefonía y electricidad.....50%
 - 2.07 Calidad del suministro eléctrico
 - 2.08 Suscripciones de telefónica móvil * ½
 - 2.09 Líneas telefónicas fijas* ½

Pilar 3: Ambiente
Macroeconómico.....25%

- 3.01 Saldo presupuestario*
- 3.02 Ahorro nacional bruto*
- 3.03 Inflación*
- 3.04 Deuda del Gobierno*
- 3.05 Calificación crediticia del país*

Pilar 4: Salud y educación primaria.....25%

A. Salud.....50%

- 4.01 Impacto en el negocio por la malaria
- 4.02 Incidencia de la malaria*
- 4.03 Impacto en el negocio por la tuberculosis
- 4.04 Incidencia de la tuberculosis*
- 4.05 Impacto en el negocio por el VIH/SIDA
- 4.06 Prevalencia del VIH*
- 4.07 La mortalidad infantil*
- 4.08 La esperanza de vida*

B. Educación
 Primaria.....50%

- 4.09 Calidad de la educación primaria
- 4.10 Tasa de matriculación en enseñanza primaria*

ECONOMIA CONDUCTIDA POR IMPULSADORES DE LA EFICIENCIA

Pilar 5: La educación y formación superior.....17%

A. Cantidad de la educación.....33%

- 5.01 Tasa de matriculación en la enseñanza secundaria*
- 5.02 Tasa de matriculación en las universidades *

B. Calidad de la educación.....33%

- 5.03 Calidad del sistema educativo

- 5.04 Calidad de matemáticas y ciencias de la educación
- 5.05 Calidad de las escuelas de gestión
- 5.06 Acceso a internet en las escuelas

C. Capacitación en el trabajo.....33%

- 5.07 La disponibilidad local de servicios de investigación y formación especializada
- 5.08 Actividades de formación del personal

Pilar 6: La eficiencia del mercado.....17%

- A. Competencia.....67%
- 1. Competencia local.....50%
 - 6.01 Intensidad de la competencia local
 - 6.02 Grado de dominio del mercado
 - 6.03 Eficacia de la política anti – monopolio
 - 6.04 Los impuestos que efecto produce sobre los incentivos para invertir
 - 6.05 Tasa total de impuestos*
 - 6.06 Número de procedimientos necesarios para iniciar un negocio*
 - 6.07 Tiempo requerido para iniciar un negocio*
 - 6.08 Costos de la política agrícola
 - 2. Competencia extranjera..... 50%
 - 6.09 Prevalencia de las barreras comerciales
 - 6.10 Aranceles comerciales*
 - 6.11 Prevalencia de propiedad extranjera
 - 6.12 Impacto en el negocio acerca de las normas sobre la IED (Inversión Extranjera Directa)
 - 6.13 Carga de los procedimientos aduaneros
 - 6.14 Las importaciones como porcentaje del PIB*
- B. La calidad de las condiciones de la demanda.....33%
- 6.15 Grado de atención al cliente
 - 6.16 Sofisticación del comprador

Pilar 7: Eficiencia del mercado laboral.....17%

- A. Flexibilidad.....50%
- 7.01 Cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores
 - 7.02 La flexibilidad en la determinación de salarios
 - 7.03 Las practicas de contratación y despido
 - 7.04 Los costos de despido*
 - 7.05 Efecto causan los impuestos a los incentivos al trabajo

B.	Eficiencia	uso	del
talento		50%	
7.06 Pago y productividad			
7.07 La confianza en la gestión profesional $\frac{1}{2}$			
7.08 La capacidad del país para retener el talento			
7.09 La capacidad del país para atraer talento			
7.10 La participación femenina en la fuerza laboral*			
Pilar	8:	Desarrollo	del
financiero			mercado
		17%	
A. Eficiencia.....			50%
8.01 La disponibilidad de servicios financieros			
8.02 La asequibilidad de los servicios financieros			
8.03 El financiamiento a través del mercado de valores local			
8.04 La facilidad de acceso a los préstamos			
8.05 Disponibilidad del capital del riesgo			
B.			
Confiabilidad.....			50%
8.06 La solidez de los bancos			
8.07 Regulaciones de la bolsa de valores			
8.08 Índice de derechos legales*			
Pilar			9:
Tecnología		17%	
A. Adopción			
tecnológica.....			50%
9.01 La disponibilidad de las tecnologías más recientes			
9.02 Absorción de tecnologías a nivel de empresa			
9.03 IED y la transferencia de tecnología			
B. Uso de la TIC.....			50%
9.04 Los usuarios de Internet*			
9.05 Suscripciones de internet de banda ancha fija*			
9.06 Ancho de banda de internet*			
9.07 Suscripciones de banda ancha móvil*			
9.08 Suscripciones de teléfonos móviles *			
9.09 Líneas de telefonía fijas* $\frac{1}{2}$			
Pilar 10: Tamaño del mercado			
17%			
A.	Tamaño	del	mercado
local.....			
		75%	
10.01 Índice de tamaño del mercado moderno*			
B. Tamaño del mercado extranjero.....			25%

10.02 Índice del tamaño del mercado exterior*

ECONOMIA CONDUCTIDA POR FACTORES DE SOFISTICACION E INNOVACION

Pilar 11: Sofisticación del negocio.....50%

- 11.01 Cantidad de proveedores locales
- 11.02 Calidad de proveedores locales
- 11.03 Estado de desarrollo de clúster
- 11.04 La naturaleza de la ventaja competitiva
- 11.05 Ampliación de la cadena de valor
- 11.06 Control de distribución internacional
- 11.07 Sofisticación del proceso de producción
- 11.08 Extensión del marketing
- 11.09 La disposición a delegar autoridad
- 11.10 Confianza en gestión profesional

Pilar 12: Innovación.....50%

- 12.01 Capacidad de innovación
- 12.02 La calidad de las instituciones de investigación científica
- 12.03 Gastos de empresa en I + D
- 12.04 Colaboración de la universidad y la industria en I + D
- 12.05 Adquisición del gobierno en productos de tecnología avanzada
- 12.06 Disponibilidad de científicos e ingenieros
- 12.07 Aplicaciones a la patente PCT*
- 12.08 Protección de la propiedad intelectual ½

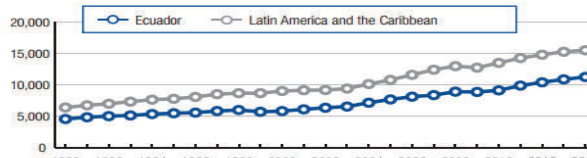
(*) Variables que no son derivadas de la opinión de los empresarios

**ANEXO B – Datos de la Competitividad de Ecuador según El Global
Competitiveness Report**

Key indicators, 2014

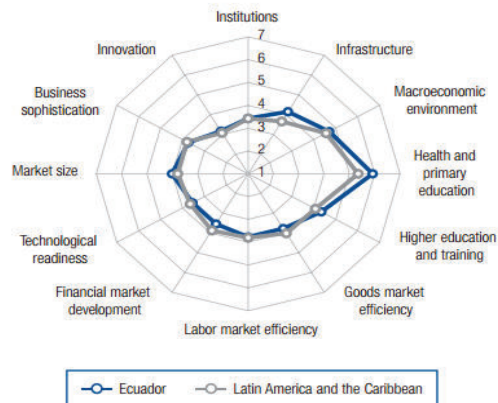
Population (millions).....	16.0
GDP (US\$ billions).....	100.8
GDP per capita (US\$).....	6,286
GDP (PPP) as share (%) of world total.....	0.17

GDP (PPP) per capita (int'l \$), 1990–2014



Global Competitiveness Index

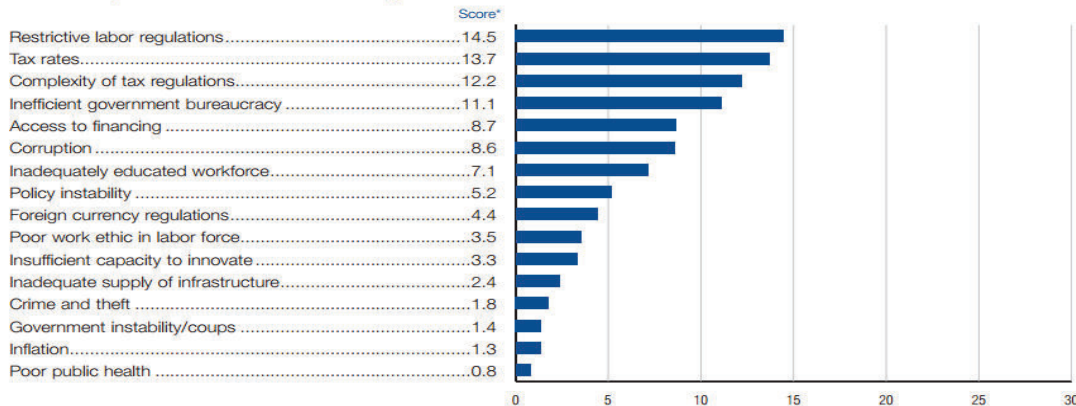
	Rank (out of 140)	Score (1–7)
GCI 2015–2016	76	4.1
GCI 2014–2015 (out of 144).....	n/a	n/a
GCI 2013–2014 (out of 148).....	71	4.2
GCI 2012–2013 (out of 144).....	86	3.9
Basic requirements (40.0%)	71	4.5
1st pillar: Institutions.....	105	3.4
2nd pillar: Infrastructure.....	67	4.1
3rd pillar: Macroeconomic environment.....	75	4.7
4th pillar: Health and primary education.....	59	5.9
Efficiency enhancers (50.0%)	86	3.8
5th pillar: Higher education and training.....	67	4.3
6th pillar: Goods market efficiency.....	126	3.8
7th pillar: Labor market efficiency.....	112	3.8
8th pillar: Financial market development.....	92	3.5
9th pillar: Technological readiness.....	83	3.5
10th pillar: Market size.....	63	4.0
Innovation and sophistication factors (10.0%)	87	3.4
11th pillar: Business sophistication.....	87	3.7
12th pillar: Innovation.....	86	3.2



Stage of development



The most problematic factors for doing business



* From the list of factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/140	INDICATOR	VALUE	RANK/140
1st pillar: Institutions			6th pillar: Goods market efficiency (cont'd.)		
1.01 Property rights	3.9	93	6.06 No. procedures to start a business*	13	134
1.02 Intellectual property protection	3.8	77	6.07 No. days to start a business*	56.5	130
1.03 Diversion of public funds	2.7	109	6.08 Agricultural policy costs	3.4	108
1.04 Public trust in politicians	2.0	123	6.09 Prevalence of non-tariff barriers	3.0	140
1.05 Irregular payments and bribes	3.9	68	6.10 Trade tariffs, % duty*	9.7	102
1.06 Judicial independence	2.1	133	6.11 Prevalence of foreign ownership	3.5	119
1.07 Favoritism in decisions of government officials	2.3	119	6.12 Business impact of rules on FDI	3.2	133
1.08 Wastefulness of government spending	3.6	42	6.13 Burden of customs procedures	3.9	74
1.09 Burden of government regulation	2.2	134	6.14 Imports as a percentage of GDP*	30.9	111
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	3.1	109	6.15 Degree of customer orientation	4.4	81
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs.	2.0	139	6.16 Buyer sophistication	3.1	98
1.12 Transparency of government policymaking	3.4	116	7th pillar: Labor market efficiency		
1.13 Business costs of terrorism	5.6	53	7.01 Cooperation in labor-employer relations	4.5	56
1.14 Business costs of crime and violence	3.7	109	7.02 Flexibility of wage determination	5.3	44
1.15 Organized crime	4.7	77	7.03 Hiring and firing practices	2.5	134
1.16 Reliability of police services	3.6	100	7.04 Redundancy costs, weeks of salary*	31.8	128
1.17 Ethical behavior of firms	3.4	113	7.05 Effect of taxation on incentives to work	3.8	63
1.18 Strength of auditing and reporting standards	5.2	38	7.06 Pay and productivity	4.1	64
1.19 Efficacy of corporate boards	5.2	33	7.07 Reliance on professional management	3.9	88
1.20 Protection of minority shareholders' interests	3.7	96	7.08 Country capacity to retain talent	3.5	72
1.21 Strength of investor protection, 0-10 (best)*	4.7	100	7.09 Country capacity to attract talent	3.4	69
2nd pillar: Infrastructure			7.10 Women in labor force, ratio to men*	0.68	99
2.01 Quality of overall infrastructure	4.6	45	8th pillar: Financial market development		
2.02 Quality of roads	5.2	25	8.01 Availability of financial services	4.2	84
2.03 Quality of railroad infrastructure	N/Appl.	n/a	8.02 Affordability of financial services	4.0	80
2.04 Quality of port infrastructure	4.8	40	8.03 Financing through local equity market	3.4	77
2.05 Quality of air transport infrastructure	5.0	42	8.04 Ease of access to loans	3.4	33
2.06 Available airline seat km/week, millions*	164.0	70	8.05 Venture capital availability	2.3	105
2.07 Quality of electricity supply	4.6	77	8.06 Soundness of banks	5.1	58
2.08 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	103.9	90	8.07 Regulation of securities exchanges	4.2	66
2.09 Fixed-telephone lines/100 pop.*	15.3	69	8.08 Legal rights index, 0-12 (best)*	1	129
3rd pillar: Macroeconomic environment			9th pillar: Technological readiness		
3.01 Government budget balance, % GDP*	-5.2	111	9.01 Availability of latest technologies	4.5	80
3.02 Gross national savings, % GDP*	27.2	32	9.02 Firm-level technology absorption	4.5	76
3.03 Inflation, annual % change*	3.6	73	9.03 FDI and technology transfer	3.7	120
3.04 General government debt, % GDP*	29.8	32	9.04 Individuals using Internet, %*	43.0	82
3.05 Country credit rating, 0-100 (best)*	28.5	110	9.05 Fixed-broadband Internet subscriptions/100 pop.*	7.8	76
4th pillar: Health and primary education			9.06 Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	48.3	53
4.01 Malaria cases/100,000 pop.*	4.1	19	9.07 Mobile-broadband subscriptions/100 pop.*	30.9	86
4.02 Business impact of malaria	5.2	29	10th pillar: Market size		
4.03 Tuberculosis cases/100,000 pop.*	56.0	73	10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	3.8	63
4.04 Business impact of tuberculosis	5.1	89	10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	4.5	69
4.05 HIV prevalence, % adult pop.*	0.4	74	10.03 GDP (PPPS billions)*	180.2	62
4.06 Business impact of HIV/AIDS	4.8	95	10.04 Exports as a percentage of GDP*	27.7	106
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	19.1	87	11th pillar: Business sophistication		
4.08 Life expectancy, years*	76.5	46	11.01 Local supplier quantity	4.2	95
4.09 Quality of primary education	3.8	78	11.02 Local supplier quality	4.0	89
4.10 Primary education enrollment, net %*	97.0	40	11.03 State of cluster development	3.4	98
5th pillar: Higher education and training			11.04 Nature of competitive advantage	3.2	88
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	103.3	23	11.05 Value chain breadth	3.6	92
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	40.5	67	11.06 Control of international distribution	3.1	125
5.03 Quality of the education system	3.6	71	11.07 Production process sophistication	3.5	91
5.04 Quality of math and science education	3.8	85	11.08 Extent of marketing	4.5	48
5.05 Quality of management schools	4.3	65	11.09 Willingness to delegate authority	3.8	60
5.06 Internet access in schools	4.1	76	12th pillar: Innovation		
5.07 Availability of specialized training services	4.1	75	12.01 Capacity for innovation	3.9	69
5.08 Extent of staff training	3.7	94	12.02 Quality of scientific research institutions	3.4	91
6th pillar: Goods market efficiency			12.03 Company spending on R&D	2.9	104
6.01 Intensity of local competition	5.0	76	12.04 University-industry collaboration in R&D	3.9	47
6.02 Extent of market dominance	3.0	121	12.05 Gov't procurement of advanced tech products	3.3	74
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	3.3	108	12.06 Availability of scientists and engineers	3.3	111
6.04 Effect of taxation on incentives to invest	2.6	134	12.07 PCT patents, applications/million pop.*	0.5	81
6.05 Total tax rate, % profits*	33.0	53			

Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 89.

ANEXO C - Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades	Del 0 al 100%	Entre 1 y 4	Peso por calificación
O1			
O2			
On			
Amenazas			
A1			
A2			
An			
Total	1		Sumatoria

Modificado de (Fred R., pág. 144)

ANEXO D - Matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas	Del 0 al 100%	Entre 1 y 4	Peso x Calificación
F1			
F2			
Fn			
Debilidades			
D1			
D2			
Dn			
Total	1		Sumatoria

Modificado de (Fred R., pág. 184)

ANEXO E - Análisis estratégico

ELEMENTOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES		
	1		
	2		
	3		
	AMENAZAS		
	1		
2			
3			
ELEMENTOS INTERNOS	FORTALEZAS		
	1		
	2		
	3		
	DEBILIDADES		
	1		
2			
3			

Modificado de (Porter M. E., Estrategia y Ventaja Competitiva, 2006)

ANEXO F- Matriz FODA

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS	F1										
	F2										
	F3										
	F4										
	F5										
DEBILIDADES	D1										
	D2										
	D3										
	D4										
	D5										

Modificado de (Porter M. , 2000)

ANEXO G - Estrategias dentro de la Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategia ofensiva para aprovechar, las oportunidades en función a los fortalezas	Estrategia defensiva de aprovechar las fortalezas y minimizar las amenazas
DEBILIDADES	Estrategia ofensiva de disminuir las debilidades en función de las oportunidades	Estrategia defensiva para disminuir las debilidades y evitar las amenazas

Modificado de (Porter M. E., Estrategia y Ventaja Competitiva, 2006)

ANEXO H – Formato Entrevista a Empresas Productoras de Pisos de Madera

ENTREVISTAS A EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA



ENTREVISTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Objetivo:

Obtener información de factores determinantes de la competitividad de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito, que permitan medir la competitividad

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta y responda según su conocimiento y experiencias en el mercado de pisos de madera.

Datos Generales

Empresa:

Cargo:

1. Describa, ¿cómo considera Usted la fuerza de la amenaza de la entrada de nuevos competidores, en el sector donde se desarrolla su empresa?

.....

2. ¿Qué tan fuerte es la rivalidad entre empresas competidoras de pisos de madera?

.....

3. ¿Cómo califica Usted a los proveedores de pisos de madera existentes en el medio?

.....

4. ¿Describa cómo son sus compradores importantes?

.....

5. ¿Cuáles son los productos sustitutos de los productos que actualmente Usted oferta?

.....

6. En general, ¿cuáles son las principales ventajas del mercado en el que se desarrolla su empresa y cuáles son los principales problemas a los que se ve enfrentada?

.....

Gracias por su colaboración.

ANEXO I – Formato Encuesta a Empresas Productoras de Pisos de Madera

ENCUESTA A EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA



ENCUESTA PARA DETERMINAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PISOS DE MADERA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Objetivo:

Obtener información de factores determinantes de la competitividad de las empresas productoras de pisos de madera en el Distrito Metropolitano de Quito, que permitan medir la competitividad

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione una sola respuesta.

Se presenta un ejemplo que le servirá de guía:

¿Cuán fuerte es la protección de propiedad intelectual, incluyendo las medidas de antifalsificación?

- 1: significa que Usted está completamente de acuerdo con la respuesta de su lado izquierdo
- 2: acuerdo en gran medida con el lado izquierdo
- 3: significa que Usted está un poco de acuerdo con el lado izquierdo
- 4: significa que su opinión es indiferente entre ambas respuestas
- 5: significa que Usted está un poco de acuerdo con el lado derecho
- 6: acuerdo en gran medida con el lado derecho
- 7: significa que Usted está completamente de acuerdo con la respuesta de su lado derecho

En un extremo de la escala, 1 representa la peor situación posible; en el otro extremo de la escala, 7

Datos Generales

Sexo:

Masculino () Femenino ()

Edad:

Menos de 29 años () De 30 a 40 años () De 41 a 50 años () Mayor de 50 años ()

Tiempo de antigüedad en empresa:

De 1 a 3 años () De 4 a 6 años () De 7 a 10 años () De 11 a 13 años () De 14 a 17 años ()

De 18 a 21 años () Más de 22 años ()

Instrucción:

Primaria () Secundaria () Estudiante Universitario no graduado ()

Tercer nivel () Cuarto nivel ()

Cargo:

EDUCACIÓN SUPERIOR Y FORMACIÓN

1. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿hay servicios de formación profesional de alta calidad? (1= no hay disponible en absoluto; 7 = ampliamente disponible)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

2. Considerando el sector de pisos de madera, ¿hasta qué punto las empresas invierten en programas de capacitación para sus empleados? (1 = nada; 7 = en gran medida)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

EFICIENCIA DE LOS MERCADOS DE BIENES

3. ¿Cuál es la intensidad de la competencia en el mercado local, donde se desenvuelve su empresa? (1 = no intensa en absoluto; 7 = muy intensa)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

4. ¿Cómo caracterizaría la actividad empresarial de las empresas productoras de pisos de madera? (1 = dominado por unos pocos grupos empresariales; 7 = propagación entre muchas empresas)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

5. En el sector donde se desarrolla su empresa, ¿cuán efectivas son las políticas antimonopolios que garantizar una competencia leal? (1 = no promueven la competencia; 7 = promueven la competencia)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

6. En el sector de pisos de madera, ¿en qué medida los impuestos reducen el incentivo para invertir? (1 = reduce totalmente el incentivo para invertir; 7 = no reduce el incentivo para invertir en absoluto)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

7. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿en qué medida las barreras no arancelarias (por ejemplo los estándares de salud y de productos, requisitos técnicos y etiquetados, etc.) limitan la capacidad de las mercancías importadas para competir en el mercado nacional? (1 = limitan fuertemente; 7 = no limitan en lo absoluto)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

8. ¿Con qué frecuencia hay empresas productoras de pisos de madera de propiedad extranjera? (1 = muy poca frecuencia; 7 = muy frecuente)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

9. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿en qué medida las normas y reglamentos alientan o desalientan la inversión extranjera directa (IED)? (1 = desalientan la IED; 7 = alientan la IED)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

10. Considerando el sector al que pertenece su empresa, ¿cuán eficientes son los procedimientos aduaneros (relacionados con la entrada y salida de mercancías)? (1= no es eficiente en lo absoluto; 7 = muy eficiente)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

11. En el sector de pisos de madera, que tan bien tratan estas empresas a sus clientes? (1 = indiferente a la satisfacción del cliente; 7 = muy sensible a los clientes y buscan la retención de clientes)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

12. En el sector de pisos de madera, ¿sobre qué base los compradores hacen decisiones de compra? (1 = basado únicamente en el precio más bajo; 7 = basado en atributos de un rendimiento sofisticado)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL

13. En el sector de pisos de madera, ¿cómo caracterizan las relaciones entre trabajador y empleador? (1 = generalmente de confrontación; 7 = generalmente cooperativa)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

14. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿cómo generalmente están establecidos los salarios? (1 = por un proceso de negociación centralizado; 7 = por cada compañía individual)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

15. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿describa cómo es la contratación y despido de los trabajadores? (1 = fuertemente obstaculizados por reglamentos; 7 = extremadamente flexibles)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

16. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿en qué medida los impuestos reducen el incentivo de trabajar? (1 = reduce significativamente el incentivo para trabajar; 7 = no reducen incentivos para trabajar en absoluto)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

17. En el sector de pisos de madera, ¿hasta qué punto los salarios están relacionados con la productividad de los empleados? (1 = no relacionado con la productividad de los trabajadores; 7 = fuertemente relacionado con la productividad del trabajador)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

18. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿quién ocupa los puestos directivos? (1 = generalmente familiares o amigos sin tomar en cuenta mérito; 7 = en su mayoría gestores profesionales elegidos por mérito y calificación)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

19. En el sector de pisos de madera, ¿en qué medida puede retener personas talentosas? (1 = nada, los mejores y más brillantes salen a buscar oportunidades en otros sectores o en el extranjero; 7 = en gran medida, los mejores y más brillantes se quedan y buscan oportunidades en el sector)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

20. ¿Hasta qué punto en el sector de pisos de madera se atrae gente talentosa del extranjero? (1 = Nada; 7 = en gran medida – atrae a los mejores y más brillantes de todo el mundo)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

DESARROLLO DEL MERCADO FINANCIERO

21. ¿Hasta qué punto el sector financiero del país ofrece una amplia gama de productos financieros y servicios a las empresas productoras de pisos de madera? (1 = ninguna variedad; 7 = ofrece una amplia variedad)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

22. ¿Hasta qué punto los servicios financieros son asequibles para las empresas productoras de pisos de madera? (1 = no asequible a todos; 7 = asequible)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

23. En el sector de pisos de madera, ¿es fácil obtener un préstamo bancario con sólo un plan de negocio y no hay garantía? (1 = extremadamente fácil; 7 = muy difícil)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

PREPARACION TECNOLOGICA

24. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿cómo están las últimas tecnologías disponibles? (1 = no disponible en absoluto; 7 = ampliamente disponible)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

PREPARACION TECNOLOGICA

25. En el sector de pisos de madera, ¿en qué medida las empresas adoptan nuevas tecnologías? (1 = nada; 7 = adoptan ampliamente)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

26. ¿En qué medida las inversiones extranjeras directas (IED) traen nuevas tecnologías para empresas del sector de pisos de madera? (1 = nada; 7 = en gran medida)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

SOFISTICACIÓN DE NEGOCIOS

27. En el sector donde se desarrolla su empresa, ¿cómo son los proveedores locales? (1 = prácticamente inexistente; 7 = muy numerosos)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

28. En el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿cómo valora la calidad de los proveedores locales? (1 = muy mala calidad; 7 = extremadamente alta calidad)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

29. ¿Qué tan desarrollados están los clúster (concentraciones geográficas de empresas, proveedores, productores de productos y servicios y de instituciones especializadas en un campo particular)? (1= inexistente; 7 = muy extendido en muchos campos)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

30. ¿Cuál es la ventaja competitiva de las empresas de productoras de pisos de madera basadas en los mercados internacionales? (1 = principalmente mano de obra barata o recursos naturales; 7 = principalmente productos y procesos)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

31. En el sector de pisos de madera, ¿Qué tan amplia es la presencia de las empresas en la cadena de valor? (1 = estrecho, principalmente involucrado en cada paso de la cadena de valor (p. ej., extracción de recursos o producción); 7 = amplio, presente en toda la cadena de valor (por ejemplo, incluyendo la producción y comercialización, distribución, diseño, etc.))

< 1 2 3 4 5 6 7 >

32. Considerando el sector en el que se desarrolla su empresa, ¿en qué medida las empresas nacionales controlan la distribución internacional de sus productos? (1 = nada; 7 = en gran medida)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

SOFISTICACIÓN DE NEGOCIOS

33. En el sector de pisos de madera, ¿qué tan sofisticados son procesos de producción? (1 = no en todos — producción utiliza procesos de mano de obra intensiva; 7 = muy — producción utiliza nuevas tecnologías)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

34. ¿Cuán exitosas son las empresas de pisos de madera en el uso de marketing para diferenciar sus productos y servicios? (1 = no exitoso; 7 = extremadamente exitoso)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

35. ¿Cómo las empresas de pisos de madera valoran la disposición a delegar autoridad a los subordinados? (1 = no está dispuesto a todos – alta dirección toma todas las decisiones importantes; 7 = muy dispuestos, autoridad es delegada en su mayoría jefes de unidad de negocio y otros gerentes de nivel inferior)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

INNOVACIÓN

36. ¿Hasta qué punto las empresas productoras de pisos de madera tienen la capacidad para innovar? (1 = nada; 7 = en gran medida)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

37. ¿Cómo valora la calidad de instituciones de investigación científica que apoyan a las empresas productoras de pisos de madera? (1 = extremadamente pobres — una de las peores del mundo; 7 = extremadamente buena – una de las mejores en el mundo)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

38. ¿En qué medida las empresas productoras de pisos de madera invierten en investigación y desarrollo (I&D)? (1 = no invierten; 7 = invertir fuertemente en I&D)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

39. ¿En qué medida las empresas y universidades colaboran en investigación y desarrollo (I&D) (1 = no colaboran en absoluto; 7 = colaboran ampliamente)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

40. ¿En qué medida el gobierno hace compras para fomentar las decisiones de innovación para las empresas productoras de pisos de madera? (1 = nada; 7 = en gran medida)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

INNOVACIÓN

40 ¿En qué medida el gobierno hace compras para fomentar las decisiones de innovación para las empresas productoras de pisos de madera? (1 = nada; 7 = en gran medida)

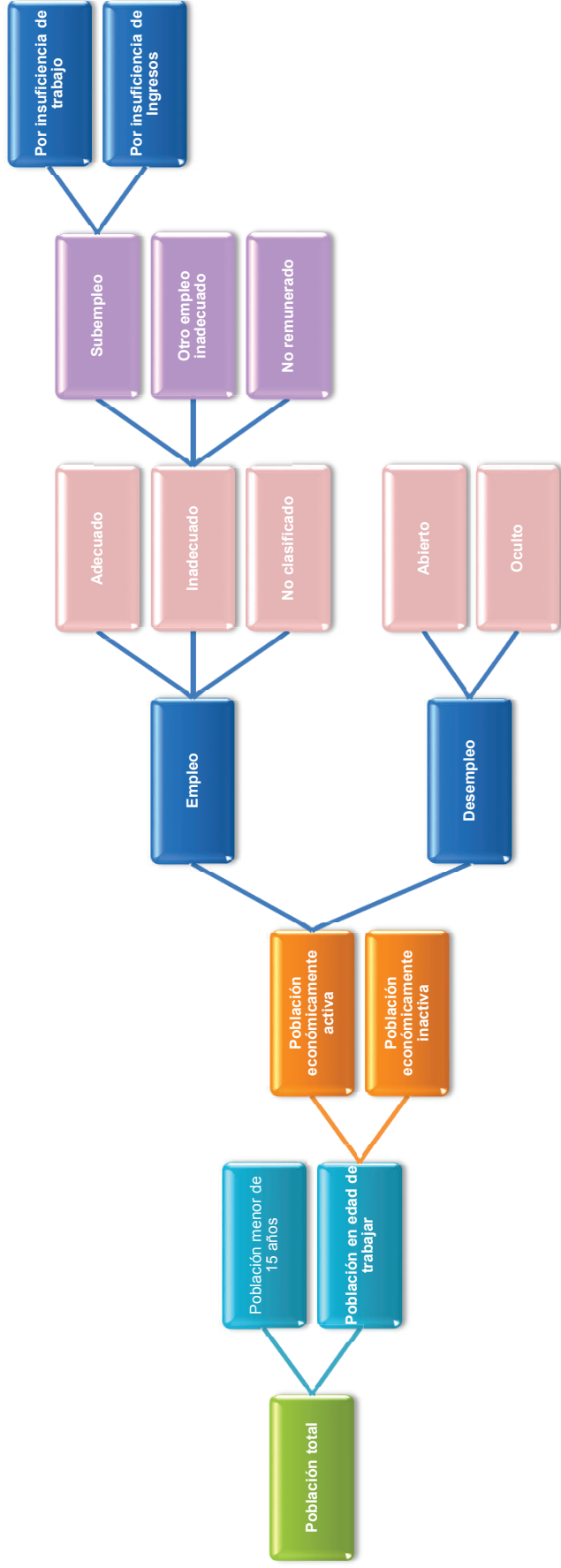
< 1 2 3 4 5 6 7 >

41. Considerando las empresas de pisos de madera ¿en qué medida se cuenta con científicos e ingenieros? (1 = nada; 7 = ampliamente disponible)

< 1 2 3 4 5 6 7 >

Gracias por su colaboración

ANEXO J – Nuevo marco conceptual para la clasificación de la población empleada del Instituto Nacional de Estadística y Censos “INEC”



ANEXO K – Matriz de Priorización de Oportunidades

Oportunidades	N°	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	O28	O29	O30	Sumatoria	Orden	Ponderación
Desarrollo Económico y Político en el país	O1	0.5	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.5	25	1.22%
Mayor dinamismo en la producción y la inversión	O2	1	0.5	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.5	23	1.67%	
Se ha impulsado políticas para las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	O3	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.5	30	0.33%	
Mejora en la calificación de Mano de Obra	O4	1	0	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.5	29	0.56%	
Inflación anual de Agosto 2015(4.14%) es menor a la inflación anual de Agosto de 2014 (4.15%).	O5	0	0	1	1	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	26	1.00%	
Reducción paulatina del desempleo.	O6	0	0	1	1	0	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	27	0.78%	
Quito presenta mayor tasa de empleo	O7	0	0	1	1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.5	28	0.56%	
El sector de manufactura es el tercer factor principal que aporta a la economía nacional.	O8	0	1	1	1	1	1	1	0.5	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.5	21	2.11%
A Diciembre de 2014, la pobreza (22.5%) disminuye.	O9	0	0	1	1	1	1	1	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.5	24	1.22%	
Alta demanda de productos madereros	O10	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25.5	5	5.67%	
Excelente calidad de pisos de madera y los beneficios que brinda con el medio ambiente	O11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29.5	1	6.56%	
Gran diversidad de riqueza natural en Ecuador	O12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.5	22	1.89%	
País orientado a la preservación, protección y manejo sustentable de sus recursos naturales	O13	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.5	18	2.78%
Uso de materias primas sustentables como es el bambú	O14	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.5	20	2.11%	
Cultivo de maderas que no necesita de gran inversión	O15	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.5	19	2.56%	
El Sector Forestal Ecuatoriano impulsa a los productores a establecer incentivos para una gestión forestal sostenible	O16	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.5	17	3.00%	
Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera.	O17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28.5	2	6.33%	
Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera	O18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27.5	3	6.11%	
Desventaja del Know-How de empresas nuevas.	O19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.5	16	3.22%	
Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado.	O20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26.5	4	5.89%	

OPORTUNIDADES	N°	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	O 7	O 8	O 9	O 10	O 11	O 12	O 13	O 14	O 15	O 16	O 17	O 18	O 19	O 20	O 21	O 22	O 23	O 24	O 25	O 26	O 27	O 28	O 29	O 30	Sumatoria	Orden	Ponderación
Gran porcentaje de participación en el mercado de empresas existentes.	O21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0.5	1	1	1	0	1	0	0	0	19,5	11	4,33%	
Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existente de pisos de madera.	O22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0.5	1	1	1	0	1	0	0	0	18,5	12	4,11%	
Implementación de procesos de costos y de remuneración por obra de empresas de pisos de madera.	O23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	15,5	15	3,44%	
Trabajadores de empresas existentes motivados por un trabajo en equipo ganador entre empresario-trabajador-cliente.	O24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0.5	0	1	0	0	0	17,5	13	3,89%	
Tecnología de punta de empresas existentes, para disminuir el tiempo del proceso e incrementar su productividad.	O25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0.5	1	0	1	0	21,5	9	4,78%	
Sistemas de información como programas contables eficientes, una contabilidad de costos, manejo de información al día y difusión de la misma, de empresas existentes.	O26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0.5	0	0	0	16,5	14	3,67%	
Productos de proveedores son de calidad y prestigio internacional.	O27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5	1	0	22,5	8	5,00%	
Negociación seria entre proveedores y empresas de pisos de madera	O28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0.5	0	0	20,5	10	4,56%
Clientes son personas naturales o jurídicas con un nivel socio económico medio alto y alto.	O29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	23,5	7	5,22%	
Clientes que gustan de productos de gran durabilidad y acabados acordes a nuevas tendencias.	O30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	24,5	6	5,44%	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balsecca

ANEXO L – Matriz de Priorización de Amenazas

AMENAZAS	N°	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	Suma	Orden	Pond
Cambio de Mandatario	A1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	30	0.11%		
Inflación Acumulada de Agosto 2015 (2.99%) aumenta en 0.47 puntos porcentuales en relación a Agosto de 2014 (2.52%)	A2	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.5	29	0.34%		
Producto Interno Bruto del primer trimestre de 2015 es menor al del cuarto trimestre de 2014.	A3	1	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.5	28	0.56%		
Precio del petróleo tiende a la baja	A4	1	1	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	27	0.79%		
A nivel nacional, a Junio de 2015, la tasa de empleo adecuado (45.90%) baja en 2.91 puntos porcentuales estadísticamente significativos al nivel de confianza de 95%.	A5	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.5	21	2.14%		
A nivel nacional, a Junio de 2015, la tasa de empleo inadecuado (49.07%) sube en 2.79 puntos porcentuales estadísticamente significativos al nivel de confianza de 95%.	A6	1	1	1	1	0	0.5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.5	23	1.89%		
En Junio de 2015, Quito disminuye la tasa de empleo adecuado anual estadísticamente significativa de 6.2 puntos porcentuales	A7	1	1	1	1	0	0	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.5	24	1.46%		
En Junio de 2015, Quito aumenta la tasa de empleo inadecuado anual en 4.1 puntos porcentuales estadísticamente significativos	A8	1	1	1	1	0	0	0	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.5	25	1.24%		
En Junio de 2015, Quito es la ciudad que registra mayor tasa de desempleo con 4.8% en comparación con el resto de ciudades auto-representadas	A9	1	1	1	1	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	26	1.01%		
Mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada	A10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	18.5	11	4.17%		
Pocas empresas PYMES tecnificadas	A11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.5	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.5	15	3.49%		
Carencia de investigación y desarrollo para la fabricación de pisos	A12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.5	22	2.14%		
Talleres y pequeñas fábricas carecen de un espacio adecuado para su producción	A13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.5	19	2.59%		
Producto al alcance de aquellos consumidores con un nivel socio económico medio alto y alto	A14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	20.5	10	4.62%		
Nuestro país no cuenta con una gran cantidad de reservas de bambú maduro	A15	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.5	20	2.36%		
No existe diferenciación significativa de productos de pisos de madera.	A16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	28.5	1	6.42%		
Poca cultura de cambio de algunas empresas productoras de pisos de madera.	A17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.5	17	3.04%		

	AMENAZAS																														Suma	Orden	Pond	
N°	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30				
Nuevos empresarios con ideas innovadoras y compromiso de permanencia a largo plazo.	A18	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0.5	1													14.5	16	3.27%
Apoyo gubernamental para inversiones productivas.	A19	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.5	18	2.82%	
Nuevos competidores buscan iniciar sus empresas con las alianzas y una seguridad en su materia prima.	A20	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0.5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	18.5	12	4.17%	
No existen marcas establecidas en el mercado ecuatoriano.	A21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	0	0	0	0	0	0	0	1	22.5	9	5.07%	
La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014.	A22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	17.5	13	3.94%		
Productos de pisos de madera importados tienen precios bajos.	A23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.5	0	0	0	0	0	0	23.5	5	5.29%		
Insumentos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera.	A24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0.5	0	0	0	0	1	25.5	3	5.74%		
Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.	A25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0.5	0	0	0	0	23.5	6	5.29%		
Pocas empresas proveedoras nacionales de insumentos para pisos de madera.	A26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0	0	25.5	4	5.74%	
Altos impuestos por insumentos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior.	A27	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0.5	0	0	17.5	14	3.94%		
Insumentos de pisos de madera extranjeros no tienen sustitutos.	A28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0.5	0	0	23.5	7	5.29%	
Clientes tienen facilidad de elección de alternativas de productos	A29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0.5	1	26.5	2	5.97%	
Alta competencia en productos sustitutos.	A30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0.5	23.5	8	5.29%

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO M – Método Empírico de Priorización de Factores Externos

N°	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES		
F1	Excelente calidad de pisos de madera y los beneficios que brinda con el medio ambiente	9,00%
F2	Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera.	5,00%
F3	Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera	4,50%
F4	Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado.	4,30%
F5	Alta demanda de productos madereros	3,50%
F6	Clientes que gustan de productos de gran durabilidad y acabados acordes a nuevas tendencias.	3,20%
F7	Clientes son personas naturales o jurídicas con un nivel socio económico medio alto y alto.	2,40%
F8	Productos de proveedores son de calidad y prestigio internacional.	2,00%
F9	Tecnología de punta de empresas existentes, para disminuir el tiempo del proceso e incrementar su productividad.	2,00%
F10	Negociación seria entre proveedores y empresas de pisos de madera	1,90%
F11	Gran porcentaje de participación en el mercado de empresas existentes.	1,70%
F12	Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existente de pisos de madera.	1,00%
F13	Trabajadores de empresas existentes motivados por un trabajo en equipo ganador entre empresario-trabajador-cliente.	0,80%
F14	Sistemas de Información como programas contables eficientes, una contabilidad de costos, manejo de información al día y difusión de la misma, de empresas existentes.	1,00%
F15	Implementación de procesos de costos y de remuneración por obra de empresas de pisos de madera.	1,10%
AMENAZAS		
F16	No existe diferenciación significativa de productos de pisos de madera.	7,00%
F17	Clientes tienen facilidad de elección de alternativas de productos	6,50%
F18	Insumos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera.	6,00%
F19	Pocas empresas proveedoras nacionales de insumos para pisos de madera.	5,80%
F20	Productos de pisos de madera importados tienen precios bajos.	5,70%
F21	Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.	5,00%
F22	Insumos de pisos de madera extranjeros no tienen sustitutos.	4,90%
F23	Alta competencia en productos sustitutos.	4,30%
F24	No existen marcas establecidas en el mercado ecuatoriano.	4,10%
F25	Producto al alcance de aquellos consumidores con un nivel socio económico medio alto y alto	2,00%
F26	Mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada	2,30%
F27	Nuevos competidores buscan iniciar sus empresas con las alianzas y una seguridad en su materia prima.	1,50%
F28	La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014.	0,50%
F29	Altos impuestos por insumos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior.	0,50%
F30	Pocas empresas PYMES tecnificadas	0,50%
TOTAL		100,00%

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO N – Matriz de Priorización de Factores Externos

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO		N°	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	Suma	Orden	Pond.
Excelente calidad de pisos de madera y los beneficios que brinda con el medio ambiente		F1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29.5	1	6.98%
Tener necesaria experiencia para ingresar al mercado de pisos de madera.		F2	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18.5	12	4.13%
Grandes inversiones de capital para ingresar al mercado de pisos de madera		F3	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18.5	13	4.13%
Empresas competidoras de pisos de madera buscan diferenciación e identificación en el mercado.		F4	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18.5	10	4.38%
Alta demanda de productos madereros		F5	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16.5	14	3.68%
Clientes que gustan de productos de gran durabilidad y acabados acordes a nuevas tendencias.		F6	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15.5	15	3.46%
Clientes son personas naturales o jurídicas con un nivel socio económico medio alto y alto.		F7	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11.5	18	2.57%
Productos de proveedores son de calidad y prestigio internacional.		F8	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13.5	16	3.01%
Tecnología de punta de empresas existentes, para disminuir el tiempo del proceso e incrementar su productividad.		F9	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12.5	17	2.79%
Negociación seria entre proveedores y empresas de pisos de madera		F10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10.5	20	2.34%
Gran porcentaje de participación en el mercado de empresas existentes.		F11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9.5	21	2.12%
Implementación de políticas de mejora continua y de implementación de procesos estándares y aplicaciones tales como la ISO 9000 de empresas existente de pisos de madera.		F12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5.5	25	1.23%
Trabajadores de empresas existentes motivados por un trabajo en equipo ganador entre empresario-trabajador-cliente.		F13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5.5	26	1.23%
Sistemas de Información como programas contables eficientes, una contabilidad de costos, manejo de información al día y difusión de la misma, de empresas existentes.		F14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4.5	27	1.00%
Implementación de procesos de costos y de remuneración por obra de empresas de pisos de madera.		F15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6.5	24	1.45%
No existe diferenciación significativa de productos de pisos de madera.		F16	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28.5	2	6.36%
Clientes tienen facilidad de elección de alternativas de productos		F17	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28.5	3	5.92%
Insumos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera.		F18	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25.5	4	5.69%

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO		N°	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	Suma	Orden	Pond.		
Pocas empresas proveedoras nacionales de insumos para pisos de madera.		F	19	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24.5	5	5.47%
Productos de pisos de madera importados tienen precios bajos.		F	19	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24.5	6	5.47%	
Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.		F	21	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23.5	7	5.25%	
Insumos de pisos de madera extranjeros no tienen sustitutos.		F	22	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	22.5	8	5.02%		
Alta competencia en productos sustitutos.		F	23	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	21.5	9	4.80%		
No existen marcas establecidas en el mercado ecuatoriano.		F	24	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	19.5	11	4.35%		
Producto al alcance de aquellos consumidores con un nivel socio económico medio alto y alto		F	25	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	1	9.5	22	2.12%		
Mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada		F	26	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	1	11.5	19	2.57%		
Nuevos competidores buscan iniciar sus empresas con las alianzas y una seguridad en su materia prima.		F	27	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	1	7.5	23	1.67%		
La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014.		F	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	2.5	28	0.56%		
Altos impuestos por insumos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior.		F	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	2.5	29	0.56%			
Pocas empresas PYMES tecnificadas		F	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5	30	0.11%			

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO O – Matriz de Priorización de Fortalezas

Fortalezas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32	F33	Suma	Orden	Pond.	
Posee Finca de plantaciones propias de bambú de tipo asper	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,5	24	2%
Mejor accesibilidad hacia la finca	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,5	29	1%	
Reducción en el tiempo de logística de la materia prima	1	0	0,5	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15,5	20	3%
Línea de producción con tecnología desarrollada.	1	1	1	0,5	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24,5	10	4%	
Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad	1	1	1	0	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,5	15	3%	
Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,5	7	5%	
Aplican en la producción el método prueba-error	0	1	0	0	0	1	0	0,5	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13,5	20	2%	
Oportuno abastecimiento de materia prima	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,5	14	3%	
Utilizan transporte propio para la distribución del producto	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,5	32	1%	
Proporcionan Asesoría y Soporte tecnológico	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,5	26	2%	
Programan mantenimientos preventivos.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0,5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,5	23	2%	
Periódicas revisiones técnicas en el área de producción	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,5	21	2%	
Proveedores con un alta trayectoria en el mercado	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16,5	17	3%	
Capacitación al personal durante 6 veces al año	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,5	6	5%	
Realizan ajuste de parámetros para cumplir con las recomendaciones del fabricante	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16,5	18	3%	
Monitoreo constante del personal capacitado	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24,5	9	4%	
Cuenta con una adecuada planta industrial para la producción	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21,5	12	4%	
Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad.	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16,5	16	3%	
Cuenta con excelentes oficinas para la parte Administrativas y Ventas	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	33	0%	

ANEXO P – Matriz de Priorización de Debilidades

Debilidades	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	Sumatoria	Orden	Ponderación	
No mantienen una producción continua.	0.5																									1.5	25	0%	
Problemas de lacado que se origina en la duela.	1	0.5	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	12.5	15	4%
Desperdicios en el proceso de moldura de la duela y en la producción de accesorios de bambú	1	0	0.5	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	12.5	14	4%
La empresa posee una cartera limitada en productos	1	0	0	0.5	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	8.5	19	3%
No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto.	1	1	1	1	0.5	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	14.5	10	4%
No cuenta con un medio que facilite medir la satisfacción del consumidor.	1	0	0	1	0	0.5	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	10.5	17	3%	
No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	13.5	12	4%	
Departamentos realizan funciones fuera de su competencia	1	1	0	0	0	0	1	0.5	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	7.5	21	2%	
Contratación de Personal Externo para varias actividades en la empresa	0	1	0	0	0	0	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	24	1%	
Mínima consideración de satisfacer las necesidades del personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	22.5	2	7%	
No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	21.5	5	6%	
Disminución de personal por problemas en el Pago de remuneraciones.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22.5	3	7%	
Personal Administrativo como operario no tiene definido sus actividades, realizan funciones de diferentes áreas de trabajo	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0.5	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	10.5	16	3%	
No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0.5	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	17.5	7	5%	
No disponen de una buena política salarial.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23.5	1	7%	
Producto destinado a clientes con un nivel socio económico medio alto y alto.	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0.5	0	0	0	1	0	0	1	1	7.5	22	2%	
Precio en relación al mercado es costoso.	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0.5	1	0	1	0	0	0	1	1	10.5	18	3%	
BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0.5	0	0	0	0	0	0	1	1	12.5	13	4%
La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0.5	1	1	0	0	1	1	13.5	11	4%	
Disminución del personal por Reestructuración general de la Organización.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0.5	1	0	0	1	15.5	9	5%	

Debilidades	D1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9	D 10	D 11	D 12	D 13	D 14	D 15	D 16	D 17	D 18	D 19	D 20	D 21	D 22	D 23	D 24	D 25	Suma totoria	Ord en	Ponder ación
La mayoría del Personal Operario no tiene bachillerato	D 21	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0.5	0	0	1	1	16,5	8	5%
La permanencia de un trabajador no es fija	D 22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	22,5	4	7%
Clima laboral inestable	D 23	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0.5	1	1	19,5	6	6%
Competencia directa representada por Empresas Nacionales importadoras de piso laminado sintético o más conocido como "flotante"	D 24	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	8,5	20	3%
Madel CIA, Ltda. principal competidor productora de pisos de bambú.	D 25	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	7,5	23	2%

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO Q – Método Empírico de la Priorización de Factores Internos

N°	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	Peso Ponderado
FORTALEZAS		
F1	Capital humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades	0,06
F2	Bigbamboo S.A. enfoca sus esfuerzos a satisfacer las exigencias de los clientes	0,03
F3	Comprometidos con la responsabilidad de su trabajo	0,04
F4	Apoyo por parte del Gobierno Nacional.	0,01
F5	BIGBAMBOO pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas.	0,02
F6	Capacitación al personal durante 6 veces al año.	0,05
F7	Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.	0,02
F8	Salvaguardias impuestas en beneficio al Producto Nacional.	0,00
F9	Monitoreo constante del personal capacitado.	0,04
F10	Línea de producción con tecnología desarrollada.	0,03
F11	Maquinaria de origen y tecnología China, Europea y Alemana garantiza calidad y acabado acorde con la exigencia de los mercados internacionales.	0,03
F12	Cuenta con una adecuada planta industrial para la producción.	0,03
F13	Proveedores Internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad.	0,01
F14	Oportuno abastecimiento de materia prima.	0,03
F15	Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad.	0,02
F16	Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad.	0,02
F17	Proveedores con un alta trayectoria en el mercado	0,01
DEBILIDADES		
F18	No disponen de una buena política salarial.	0,05
F19	Mínima consideración de satisfacer las necesidades del personal	0,06
F20	Disminución de personal por problemas en el Pago de remuneraciones.	0,05
F21	La permanencia de un trabajador no es fija	0,05
F22	No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.	0,06
F23	Clima laboral inestable	0,05
F24	No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial.	0,04
F25	La mayoría del Personal Operario no tiene bachillerato.	0,03
F26	Disminución del personal por Reestructuración general de la Organización.	0,03
F27	No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto.	0,03
F28	La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente.	0,05
F29	No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información.	0,03
F30	BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio.	0,01
TOTAL		1,00

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO R – Matriz de Priorización de Factores Internos

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	Suma	Orden	Ponderación						
FACTORES CRITICO DEL ÉXITO																																							
Capital humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades	F1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26.5	24	6%
Bigbamboo S.A. enfoca sus esfuerzos a satisfacer las exigencias de los clientes	F2	0	0.5	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	14.5	29	3%		
Comprometidos con la responsabilidad de su trabajo	F3	0	0	0.5	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	17.5	20	4%			
Apoyo por parte del Gobierno Nacional.	F4	0	1	0	0.5	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	10	1%			
BIGBAMBOO pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas.	F5	0	1	1	1	0.5	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.5	15	2%		
Capacitación al personal durante 6 veces al año.	F6	0	1	0	1	1	0.5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	20.5	7	5%			
Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.	F7	0	0	0	0	0	0	0.5	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	10.5	20	2%			
Salvaguardias impuestas en beneficio al Producto Nacional.	F8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	14	0%			
Monitoreo constante del personal capacitado.	F9	0	1	0	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	18.5	32	4%				
Línea de producción con tecnología desarrollada.	F10	0	0	0	1	1	0	0	0.5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	12.5	26	3%					
Maquinaria de origen y tecnología China, Europea y Alemana garantiza calidad y acabado acorde con la exigencia de los mercados internacionales.	F11	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	12.5	23	3%					
Cuenta con una adecuada planta industrial para la producción.	F12	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0.5	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	11.5	21	3%					
Proveedores internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad.	F13	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0.5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5.5	17	1%					
Oportuno abastecimiento de materia prima.	F14	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0.5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	12.5	6	3%					

FACTORES CRITICO DEL ÉXITO	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	Su ma	Ord en	Pon d.
Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad.	F	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.5	18	2%
Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad.	F	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0.5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.5	9	2%	
Proveedores con un alta trayectoria en el mercado	F	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.5	12	1%	
No disponen de una buena política salarial.	F	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	22.5	16	5%	
Mínima consideración de satisfacer las necesidades del personal	F	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28.5	33	6%	
Disminución de personal por problemas en el Pago de remuneraciones.	F	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.5	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	23.5	5	5%	
La permanencia de un trabajador no es fija	F	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0	0	22.5	28	5%	
No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.	F	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0	27.5	22	6%	
Clima laboral inestable	F	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0.5	1	0	1	0	0	0	0	24.5	1	5%	
No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial.	F	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0.5	1	0	0	1	19.5	3	4%	
La mayoría del Personal Operario no tiene bachillerato.	F	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	1	1	13.5	30	3%	
Disminución del personal por Reestructuración general de la Organización.	F	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0.5	1	1	15.5	25	3%	
No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto.	F	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0	1	11.5	27	3%
La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente.	F	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	20.5	31	5%	
No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información.	F	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.5	4	3%	
BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio.	F	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.5	11	1%	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXOS – Priorización Fortalezas - Oportunidades (FO)

FO	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS																	TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15			
F1	Capital humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades.	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	5	1	1	1	27	
F2	Bigbamboo S.A. enfoca sus esfuerzos a satisfacer las exigencias de los clientes	5	5	3	1	1	5	3	5	5	3	1	5	1	1	1	1	45	
F3	Comprometidos con la responsabilidad de su trabajo.	5	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	5	1	3	3	31	
F4	Apoyo por parte del Gobierno Nacional	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	
F5	Bigbamboo pionera en el desarrollo y comercialización de productos de calidad para hogares y empresas	5	5	3	3	3	1	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	57	
F6	Capacitación al personal durante 6 veces al año	5	5	1	1	1	3	1	1	5	1	3	1	5	1	1	1	35	
F7	Tecnología e insumos con certificaciones y estándares japoneses, europeos y americanos.	5	1	5	5	1	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	39	
F8	Salvaguardias impuestas en beneficio al Producto Nacional	1	1	3	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	23	
F9	Monitoreo constante del personal capacitado	3	5	1	3	3	3	1	1	3	1	1	3	5	1	3	3	37	
F10	Línea de producción con tecnología desarrollada	3	1	3	5	3	5	1	1	5	1	1	3	1	1	1	1	35	
F11	Maquinaria de origen y tecnología China, Europea y Alemana garantiza calidad y acabado acorde con la exigencia de los mercados internacionales.	5	5	5	5	3	5	1	5	5	1	1	3	1	1	1	3	49	
F12	Cuenta con una adecuada planta industrial para la producción	3	3	5	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	3	33	
F13	Proveedores internacionales que cumplen con estándares y normas de calidad	5	5	3	3	3	5	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1	41	
F14	Oportuno abastecimiento de materia prima	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	3	3	3	25	
F15	Fabricación de Pisos terminados de bambú de alta dureza y calidad	5	3	5	5	3	5	1	3	5	3	3	3	3	3	3	3	53	
F16	Adquisición de productos de acuerdo a las especificaciones de calidad	3	1	3	1	1	3	1	5	1	5	3	3	1	1	1	3	35	
F17	Proveedores con una alta trayectoria en el mercado.	3	3	3	3	1	3	1	5	1	5	3	3	1	1	1	1	35	
TOTAL		65	47	51	43	31	53	19	49	53	35	27	47	37	27	35	619		

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO T – Priorización Fortalezas - Amenazas (FA)

FA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	TOTAL
	No existe diferenciación significativa de productos de pisos de madera	Cientes tienen facilidad de elección de alternativas de productos.	Insurnos de pisos de madera inciden en calidad de pisos de madera.	Pocas empresas proveedoras nacionales de insurnos para pisos de madera	Productos de pisos de madera importados tienen precios bajos.	Precios de productos de proveedores internacionales son medios altos y altos.	Insurnos de pisos de madera extranjeros no tienen sustitutos.	Alta competencia en productos sustitutos	No existen marcas establecidas en el mercado ecuatoriano.	Producto al alcance de aquellos consumidores con un nivel socio económico medio alto y alto	Mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada.	Nuevos competidores buscan iniciar sus empresas con alianzas y una seguridad en su materia prima.	La producción de pisos de madera disminuye en 20% del año 2013 a 2014.	Altos impuestos por insurnos para acabados de productos de pisos de madera procedentes del exterior.	Pocas empresas PYMES tecnificadas.	
FORTALEZAS																
F1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
F2	1	3	5	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27
F3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
F4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
F5	3	3	5	1	5	5	1	1	1	3	1	1	1	3	1	35
F6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
F7	3	1	5	3	5	5	3	3	1	3	3	1	1	3	5	45
F8	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	25
F9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
F10	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	21
F11	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	3	3	1	1	25
F12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	19
F13	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	35
F14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	17
F15	3	5	5	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	37
F16	1	1	5	5	3	3	3	3	1	1	1	1	1	5	1	35
F17	1	1	5	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29
TOTAL																
	27	25	45	33	43	47	23	21	19	23	21	21	27	29	2	431

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balsecca

ANEXO U – Priorización Debilidades - Oportunidades (DO)

DO	OPORTUNIDADES																			TOTAL
	DEBILIDADES																			
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15					
D1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	31				
D2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	23				
D3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	27				
D4	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	25				
D5	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	29				
D6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	23				
D7	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	3	1	27				
D8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	23				
D9	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	3	25				
D10	5	3	5	3	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	33				
D11	3	5	5	5	3	3	3	1	1	1	1	5	1	1	1	39				
D12	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	23				
D13	1	5	5	3	3	1	1	1	1	3	5	5	1	1	1	37				
	19	27	47	25	17	17	15	13	13	15	17	65	41	15	19					
	TOTAL																			

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO V – Priorización Debilidades - Amenazas (DA)

DA	AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
D1	No disponen de una buena política salarial.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
D2	Mínima consideración de satisfacer las necesidades del personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
D3	Disminución de personal por problemas en el Pago de remuneraciones.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
D4	La permanencia de un trabajador no es fija	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
D5	No existe un plan motivacional un programa de incentivos ni mejoras del clima laboral.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	23
D6	Clima laboral inestable.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
D7	No disponen de un Sistema de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y de Seguridad Industrial	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	27
D8	La mayoría del Personal Operario no tiene bachillerato	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	17
D9	Disminución del personal por Reestructuración general de la Organización.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
D10	No cuenta con un departamento exclusivo para el diseño y desarrollo del producto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	19
D11	La calidad del servicio de ventas y entrega del producto es considerado satisfactorio por el cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	21
D12	No cuenta con Gestión Tecnológica en Sistemas de Información.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	21
D13	BIGBAMBOO es una empresa no muy difundida en el medio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	17
TOTAL		15	13	15	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	33	247

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO W – Hoja de Declaración de la Misión

Empresa: Bigbamboo S.A.

Área: Administración, Producción, Ventas

DETALLE DE ACTIVIDADES:
A. INTERROGANTES BÁSICAS:
<p>1. Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos?</p> <p>2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos?</p> <p>3. Productos o Servicios: ¿Qué ofrecemos?</p> <p>4. Clientes: ¿Para quién?</p> <p>5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?</p> <p>6. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?</p> <p>7. Gestión: ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? (se incluye preocupación con respecto al medio ambiente y el clima laboral)</p>
B. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Aquí se detalla la misión en base a las respuestas obtenidas a las preguntas anteriores.
C. FORMULACION DE LOS EJES ESTRATÉGICOS

NEXO X – Hoja de Declaración de la Visión

Empresa: Bigbamboo S.A

Área: Administración, Producción, Ventas

DETALLE DE ACTIVIDADES:
A. INTERROGANTES BÁSICAS:
<p>Valores</p> <p>¿Qué principios y creencias deben ser parte de la cultura organizacional?</p> <p>Visión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe tener dimensión de tiempo 2. Debe ser integradora 3. Debe ser positiva y alentadora 4. Debe proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista 5. Debe incorporar valores e intereses comunes 6. Debe un lenguaje enaltecedor 7. Debe permitir que se cree sinergia
B. FORMULACION DE LA VISIÓN Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES
<p>Basándose en las respuestas anteriores se procede a la formulación de los valores y la visión</p> <p>Valores Organizacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> a. b. c. d. <p>Visión</p>

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca


ANEXO Y – Matriz de Priorización de Estrategias resultantes de la Matriz FODA

ESTRATEGIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Sumatoria	Orden	Pond.
Sistema de Gestión de la Producción	E1	0,5	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7,5	3	12%
Plan de Mejoramiento de estrategias competitivas del sector	E2	0	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	1,5	10	2%
Sistema de monitoreo y evaluación del personal capacitado	E3	0	1	0,5	1	1	1	0	0	0	1	5,5	6	9%
Plan de marketing y ventas.	E4	0	1	0	0,5	1	1	0	0	1	0	4,5	7	7%
Plan de reducción de costo de insumos	E5	0	1	0	0	0,5	1	0	0	0	1	3,5	8	6%
Sistema de alianzas estratégicas con Proveedores Internacionales	E6	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	1,5	11	2%
Sistema de Administración de Compensaciones para un mejor desempeño en la Empresa.	E7	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	0	7,5	4	12%
Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral	E8	1	1	1	1	1	1	0	0,5	1	1	9,5	1	16%
Sistemas Integrados de Gestión	E9	0	1	1	1	1	1	1	0	0,5	0	7,5	5	12%
Plan de Mejoramiento de servicio al cliente	E10	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0,5	8,5	2	14%
Sistema de Información para el mejor desarrollo organizacional	E11	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0,5	3,5	9	6%
												60,5		100%

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca


ANEXO Z – Actividades de subprocesos de los procesos claves del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Actividades del Subproceso Siembra de Plantas de Bambú

				
PROCESO:		CULTIVO DE PLANTAS DE BAMBÚ		
SUBPROCESO:		SIEMBRA DE PLANTAS DE BAMBÚ		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Obtener el material y semillas para la siembra	Administración de Finca	Las plántulas para la siembra se preparan desde el vivero, donde se deben tener los cuidados mínimos requeridos para contar con buenas condiciones físicas y fitosanitarias; el material vegetal a plantar, bien sea en bolsa o a raíz desnuda desde tener las siguientes características mínimas 20 cm de altura, entre 2 y 4 tallos lignificados, con buena diferenciación radical y poseer 10 láminas foliares desarrolladas	Jefe de finca
2	Realizar el trazado (malla) para la colocación de estacas	Administración de Finca	Se define la distancia que habrá entre plántulas y se establece los puntos donde se realizará la colocación de estacas. Para este fin se utiliza una cuerda donde se marque la distancia de los hoyos de acuerdo al marco seleccionado.	Capataz de cuadrilla
3	Colocar las estacas en los puntos identificados en el trazado	Administración de Finca	Las estacas son colocadas en el terreno ubicándolas en los puntos establecidos durante el trazado.	Obreros de cuadrilla
4	Preparar el sitio de plantación	Administración de Finca	Se efectúa la limpia del terreno en un diámetro mínimo de 1,5 metros respecto a la estaca colocada en el paso anterior. Se deja suelto el suelo y apto para un buen drenaje.	Obreros de cuadrilla
5	Ejecutar el ahoyado en los puntos preestablecidos	Administración de Finca	En los puntos con estacas se construye hoyos con dimensiones recomendadas para la siembra de: 70 cm. de largo, 50 cm. de ancho y 30 cm. de profundidad.	Obreros de cuadrilla
6	Colocar abonos orgánicos en los hoyos para siembra	Administración de Finca	Si al momento de la siembra el suelo no es completamente orgánico (negro) para el llenado de los hoyos se prepara una mezcla de tres partes de suelo negro por una de materia orgánica con bajo contenido de humedad. Esta puede ser gallinaza, proquinaza, pulpa de café, cascarilla de arroz o humus producido por lombricultura.	Obreros de cuadrilla
7	Sembrar las plántulas en el terreno	Administración de Finca	El material vegetal que se emplee en la siembra debe ser fuerte, vigoroso y de buen desarrollo tanto foliar como radical. La siembra se debe hacer en época lluviosa.	Obreros de cuadrilla


Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Subproceso Mantenimiento de Plantas de Bambú

				
PROCESO:		CULTIVO DE PLANTAS DE BAMBÚ		
SUBPROCESO:		MANTENIMIENTO DE PLANTAS DE BAMBÚ		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Desbrozar la maleza circundante a la planta (plazoleo de mantenimiento)	Administración de Finca	Durante los primeros años, se requiere que las plantas estén libres de malezas; es necesario un plazoleo de 1,5 metros de diámetro.	Obreros de cuadrilla
2	Realizar la adición de fertilizantes inorgánicos	Administración de Finca	Se deben aplicar fertilizantes con bajo grado de nitrógeno, alto de fósforo y moderado de potasio.	Capataz de cuadrilla
3	Ejecutar la poda de las plantas y tallos de bambú en mal estado	Administración de Finca	Los bambús secos, torcidos, enfermos y quebarados deben ser eliminados, así como los tallos iguales o menores a 2,5 cm. de diámetro y entre 2 a 3 metros de altura.	Obreros de cuadrilla
4	Realizar el raleo de las plantas de bambú que se han propagado	Administración de Finca	Se debe efectuar el raleo de la planta para evitar el acercamiento de los culmos y recuperar el trazado original de la plantación.	Obreros de cuadrilla
5	Cortar las plantas de bambú que no alcanzaron el diámetro y espesor adecuado	Administración de Finca	Es necesario cortar las plantas de bambú que no cumplan un mínimo de 8 cm. Y un máximo 17 cm. de diámetro externo y un espesor máximo de 5 centímetros.	Obreros de cuadrilla
6	Triturar los residuos de la poda y radeo en la chipeadora	Administración de Finca	La materia vegetal resultante de la poda y el raleo se lleva a la chipeadora para que sean triturados y se facilite su degradación	Obreros de cuadrilla
7	Disponer los residuos triturados en el terreno.	Administración de Finca	Se utilizan los residuos orgánicos triturados como biomasa para la provisión de nutrientes al terreno	Obreros de cuadrilla


Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Subproceso Cosecha de Plantas de Bambú

				
PROCESO:		CULTIVO DE PLANTAS DE BAMBÚ		
SUBPROCESO:		COSECHA DE PLANTAS DE BAMBÚ		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Receptar el pedido de madera de acuerdo a requerimientos de fábrica	Administración de Finca	La fábrica envía el pedido de materia prima con sus requerimientos específicos de diámetro y longitud de trozas.	Jefe de Finca
2	Seleccionar los culmos a cosecharse	Administración de Finca	Es necesario realizar la inspección de los culmos y establecer los que cumplen especificaciones y requerimientos de la fábrica.	Jefe de Finca
3	Cortar los culmos seleccionados	Administración de Finca	El corte se debe efectuar por encima del primer nudo inferior con la ayuda de una motosierra. Los bambús cortados se apilan para posteriormente ser medidos.	Capataz de cuadrilla
4	Medir las plantas de bambú cortadas	Administración de Finca	Se mide y marca las plantas de bambú de acuerdo al requerimiento de fábrica, para su posterior trozado.	Obreros de cuadrilla
5	Trozar las plantas de bambú con las medidas establecidas	Administración de Finca	Las plantas de bambú se cortan de acuerdo a la medición realizada en el paso anterior. Las trozas son apiladas para su posterior gestión.	Obreros de cuadrilla
6	Realizar el corte de ramas en las trozas obtenidas	Administración de Finca	Se debe quitar las ramas del bambú. Estas ramas posteriormente son trituradas y dispuestas como biomasa en el terreno.	Obreros de cuadrilla
7	Preservar químicamente las trozas	Administración de Finca	Se realiza la preservación de las trozas utilizando 1 kg. de borax y 1 kg. de ácido bórico por cada 50 litros de agua, en un período no menor a 24 horas.	Jefe de Finca
8	Acopiar para el secado final de las trozas	Administración de Finca	Se colocan las trozas de forma inclinada y apoyadas en un elemento transversal, hasta que obtengan una humedad menor al 15%.	Capataz de cuadrilla

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca


Actividades del Subproceso Recolección y Envío de Plantas de Bambú

BIGBAMBOO 				
PROCESO:		CULTIVO DE PLANTAS DE BAMBÚ		
SUBPROCESO:		RECOLECCIÓN Y ENVÍO DE PLANTAS DE BAMBÚ		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recolectar las trozas de bambú	Logística de Abastecimiento	Recolectar los trozos cortados de bambú de dos metros de largo.	Obrero
2	Verificar la accesibilidad hasta el puerto de embarque	Logística de Abastecimiento	Evaluar accesibilidad del terreno para llegar hasta el puerto de carga.	Obrero
3	Cargar las trozas en mulas	Logística de Abastecimiento	Cargar los trozos de bambú en mulas si el terreno es inaccesible para el ingreso del camión	Obrero
4	Cargar las trozas en tractor	Logística de Abastecimiento	Cargar los trozos de bambú en tractor si está accesible el ingreso del tractor	Obrero
5	Trasladar al puerto de embarque	Logística de Abastecimiento	Llevar la mercadería al puerto de embarque.	Obrero
6	Descargar las trozas de bambú	Logística de Abastecimiento	Realizar la descarga de las trozas de bambú.	Obrero
7	Acopiar las trozas de bambú	Logística de Abastecimiento	Recolectar las trozas de bambú hasta llegar a 1100 que es la capacidad del camión.	Obrero
8	Contar las trozas de bambú	Logística de Abastecimiento	Realizar el conteo de unidades.	Obrero
9	Cargar camión	Logística de Abastecimiento	Realizar el conteo de unidades.	Obrero
10	Pesar la carga (Tara)	Administración de la Finca	Pesar la carga cuando el camión pasa por la báscula de pesa.	Jefe de Finca
11	Elaborar guía forestal	Administración de la Finca	Llenar el formulario de cargo y los permisos para transportar la mercadería sin inconvenientes.	Jefe de Finca
12	Transportar la mercadería a la planta de producción	Transportes	Transportar la mercadería a la planta de producción para proceder con la fabricación del producto	Transportista

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Subproceso de Producción de Bloques

BIGBAMBOO				
PROCESO:		PRODUCCIÓN		
SUBPROCESO:		PRODUCCIÓN DE BLOQUES		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recibir Materia Prima	Personal de Patio	Llega el camión desde la finca con aproximadamente 14000 kg de trozos de bambú, se recibe el bambú.	Jefe de Patio
2	Clasificar Materia Prima	Personal de Patio	Se clasifica los trozos de bambú dependiendo el diámetro externo, y el grosor de la pared en 4 categorías: patas, grandes, medianas y pequeñas, adicionalmente se separa los trozos que no cumplen los requerimientos de fábrica (espesor mínimo, largo máximo y mínimo, agua en interior, distancia a los nudos desde las puntas).	Jefe de Patio
3	Revisar Documentación CL001	Personal de Patio	Se revisa un Check List para cumplimiento de requerimientos mínimos de la materia prima. Si el check list es cumplido pasa a la Actividad No. 6 caso contrario ir a la actividad No. 4	Jefe de Patio
4	Receptar Materia Prima No Apta Producción	Caldero	Se recepta la materia prima no apta para producción, de acuerdo al cumplimiento del checklist de la actividad No. 3, en las inmediaciones del caldero.	Calderista
5	Utilizar como combustible para generación de vapor	Caldero	Los trozos de bambú que no cumplieron los requerimientos de fábrica se los envía para ser aprovechados como combustible en la generación de calor de los calderos y terminan su vida útil en el proceso.	Calderista
6	Apilar Materia Prima en Categoría	Bodega	Se apila los trozos de bambú según la clasificación de Actividad No.2	Bodeguero
7	Enviar Materia prima para Producción	Bodega	Se envían la materia prima para producción para que sea procesada en la planta de producción.	Bodeguero
8	Latillar bambú	Planta Producción	Consiste en hacer pasar el trozo de bambú por una fresa de varias cuchillas, dependiendo el diámetro externo del trozo. La máquina tiene un carrito que empuja el trozo a través las cuchillas, el resultado es varias tirillas de bambú denominadas "latillas" para la organización, término que se utilizará en adelante. Se cuenta con 2 latilladoras eléctricas y una hidráulica que se encarga sobre todo de los trozos más gruesos.	Operario
9	Clasificar latilla de bambú	Planta Producción	Si las latillas están dentro de las medidas máximas para ingresar sin problemas a las máquinas siguientes, es decir si el ancho de la latilla no es superior a 2,54 cm se realiza la actividad No. 11, caso contrario se realiza actividad No.10.	Operario
10	Escuadrar latilla	Planta Producción	Las latillas cuyo ancho sea superior a 2.54cm y las que salen de la latilladora hidráulica, al ser las más gruesas, necesitan pasar por una máquina escuadradora, que corta las latillas y reduce el ancho de las mismas.	Operario
11	Cepillar nudos latilla	Planta Producción	La cepilladora de nudos quita los restos de los nudos de la latilla y un poco de cáscara.	Operario
12	Cepillar corcho y cascara latilla	Planta Producción	La cepilladora de corcho y cáscara termina el cepillado y deja la latilla rectangular y completamente limpia.	Operario
13	Trapichar latillas	Planta Producción	El trapichado consiste en hacer perforaciones longitudinalmente a las latillas, para hacerlas más manejables y para que luego entre la resina de manera más fácil en las latillas.	Operario
14	Requerir Orden de Producción	Planta Producción	Se solicita la orden de producción a la administración.	Supervisor
15	Gestionar Orden de Producción	Administración	Se gestiona la orden de producción en función de los pedidos realizados.	Jefe de Planta
16	Seleccionar color	Planta Producción	Dependiendo la orden de producción, si se requiere color natural se realiza actividad No. 18, caso contrario se realiza actividad No. 17	Operario
17	Autoclavar latilla	Planta Producción	La latilla recibe presión y temperatura con lo cual la latilla toma un color carbonizado.	Operario
18	Cargar latilla en coches	Planta Producción	Se cargan los coches manteniendo un peso aproximado constante en cada coche antes de ingresar a los túneles de secado.	Operario
19	Secar latilla No. 1	Planta Producción	La latilla ingresa en los coches al horno de secado de latilla sin resina (existen dos hornos para este fin), la temperatura dentro del túnel llega hasta 50 grados centígrados, y el secado dura entre 12 y 16 horas, dependiendo del porcentaje de humedad de la latilla.	Operario

				
PROCESO:		PRODUCCIÓN		
SUBPROCESO:		PRODUCCIÓN DE BLOQUES		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
20	Verificar humedad	Planta Producción	Se verifica la humedad la misma que debe ser \leq a 10%, solo si está la humedad dentro de ese rango pasa a la actividad No.21	Supervisor
21	Descargar coches Secar No.1	Planta Producción	Se descarga las latillas secas en los coches.	Operario
22	Impregnar resina	Planta Producción	La resina fenólica, previamente mezclada con agua en proporción ya definida, reposa en tinas a donde llegan las latillas secas al \leq 10% de humedad para ser sumergidas en la misma. Luego de un tiempo determinado de inmersión y con la resina ya impregnada, se ubica a las latillas en el área de escurrido.	Operario
23	Cargar coches impregnada latilla resina	Planta Producción	Se procede a cargar las latillas impregnadas con resina en los mismos coches en lo que inicialmente llegaron secas al \leq 10% de humedad.	Operario
24	Secar latilla No.2	Planta Producción	Los coches ya cargados con latilla impregnada con resina entran a otra batería de túneles de secado en la cual se procede a sacar el agua que se usó para adicionar la resina en las latillas.	Operario
25	Verificar Humedad No.2	Planta Producción	Se verifica la humedad la misma que debe ser \leq a 14%, solo si esta la humedad dentro de ese rango pasa a la actividad No.26	Supervisor
26	Descargar coches secadero No.2	Planta Producción	Se procede a sacar los coches de los túneles de secado y ubicarlos en las inmediaciones de la prensa de bloques.	Operario
27	Pesar latilla	Planta Producción	De acuerdo a la densidad requerida del bloque, el material se pesa en balanzas de precisión.	Operario
28	Prensar latilla en moldes	Planta Producción	El material pesado ingresa a la prensa en donde se compacta en un molde que le dará la forma final al bloque.	Operario
29	Cargar moldes al Horno	Planta Producción	Los bloques prensados dentro de los moldes ingresan en orden y posición definidos en el horno de fraguado.	Operario
30	Fraguar Moldes	Planta Producción	El fraguado consiste el endurecimiento y pérdida de plasticidad de la resina.	Operario
31	Controlar fraguado	Planta Producción	Se controla que la temperatura alcance los 170 grados centígrados, manteniendo dicha temperatura por al menos 4 horas continuas, si el procedimiento de fraguado ha sido exitoso (si el calor y tiempo fueron suficientes para que la resina se cure), si alcanzan los dos parámetros pasa a la actividad No.32 , caso contrario continua en la actividad No. 30	Supervisor
32	Descargar Moldes del horno	Planta Producción	Se procede a descargar los bloques en los moldes del horno.	Operario
33	Desmoldar	Planta Producción	Consiste en quitar la estructura metálica que sirvió de molde y recipiente para la latilla en la prensa.	Operario
34	Despuntar bloques	Planta Producción	En este paso, se cortan 5 cm de cada lado del bloque para garantizar una cohesión perfecta y evitar las tensiones laterales.	Operario
35	Cepillar bloques	Planta Producción	El bloque ya despuntado recibe un tratamiento de cepillado para garantizar su forma rectangular y medidas constantes a lo largo de todo el bloque.	Operario
36	Entregar lote producción	Planta Producción	Se entrega el lote de bloques de la producción.	Supervisor
37	Recibir lote de producción de bloques	Bodega	Se recibe el lote de bloques de la producción.	Bodeguero
38	Emparrillar y reposar bloques	Bodega	Se emparrilla y acomoda los bloques para que puedan reposar por al menos 3 semanas antes de ser procesados como madera sólida.	Operario

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Subproceso de Producción de Duelas y Accesorios

				
PROCESO:		PRODUCCIÓN		
SUBPROCESO:		PRODUCCIÓN DE DUELAS Y ACCESORIOS		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Realizar el pedido de bloques a bodega	Producción de duelas y accesorios	Se considera al bloque ya como producto terminado, por lo cual hay que hacer un requerimiento a bodega para descargar los bloques que se utilizarán en la producción de duelas y accesorios	Jefe de Planta
2	Revisar pedido	Bodega	Se recibe y revisa el pedido de bloques	Bodeguero
3	Liberar el pedido de bloques en inventario	Bodega	Se realiza la descarga de los bloques del inventario de producto terminado	Bodeguero
4	Entrega bloques requeridos por producción	Bodega	Entrega física de los bloques al Supervisor de producción para el procesamiento y la fabricación de duelas y accesorios	Bodeguero
5	Recepción de bloques	Producción de duelas y accesorios	Los bloques son revisados en cantidad y calidad	Supervisor de terminados
6	Revisión de Orden de Producción	Producción de duelas y accesorios	La orden de producción indicará si hay que fabricar duelas, lo que llevará al proceso a la actividad 9 o si hay que fabricar accesorios lo que conduciría a la actividad 7.	Supervisor de terminados
7	Cortar el bloque en sierra múltiple	Producción de duelas y accesorios	Para la fabricación de accesorios se procede a cortar el bloque en la sierra múltiple, obteniendo 8 tiras de madera de bambú.	Operario
8	Escuadrar fillos	Producción de duelas y accesorios	En la sierra escuadradora se procede al corte de los fillos y cantos de las tiras de bambú obtenidas en la actividad anterior	Operario
9	Determinar tipo de duela	Producción de duelas y accesorios	Si la orden de producción indica la fabricación de duelas, se debe determinar que tipo de duelas, si es duela sólida, pasar a la actividad 10, si es duela de piso laminado pasar a la actividad 11	Supervisor de terminados
10	Cortar duela en sierra alterna con espaciadores de 11mm	Producción de duelas y accesorios	Se calibra la sierra alterna para el corte de bloques en duelas sólidas de 11mm.	Operario
11	Cortar láminas en sierra alterna con espaciadores de 5mm	Producción de duelas y accesorios	Se calibra la sierra alterna para el corte de bloques en láminas de 5mm.	Operario
12	Prensar láminas en tableros aglomerados de alta densidad	Producción de duelas y accesorios	Las láminas obtenidas en la actividad 11 se pegan a tableros de aglomerado de alta densidad con el uso de resinas y prensa de platos	Operario
13	Corte de tableros en duelas	Producción de duelas y accesorios	En la sierra escuadradora se cortan los tableros para obtener duelas de piso laminado en ancho de 132 mm y 1900 mm de largo.	Operario
14	Calibrar en lijadora	Producción de duelas y accesorios	Se lijan los tableros hasta obtener un espesor estandar y buena presentación de la superficie.	Operario
15	Moldurar	Producción de duelas y accesorios	Dependiendo el diseño y el producto a fabricar se calibra la maquina moldurera para realizar uno u otro acabado	Operario
16	Lacar	Producción de duelas y accesorios	El lacado consiste en impregnar una suave capa de laca Ultravioleta en la superficie de las duelas y/o accesorios producidos.	Operario

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Subproceso de Clasificación y Empacado

BIG BAMBOO				
PROCESO:		PRODUCCIÓN		
SUBPROCESO:		CLASIFICACIÓN Y EMPACADO		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recibir duelas terminadas	Personal de empacado	Se recibe las duelas que han sido previamente procesadas y terminadas.	Operario
2	Revisar calidad de lacado	Jefatura de Terminados	La calidad del lacado se la observa en la superficie de la duela, si esta no tiene desfibramientos ni poros se considera un buen lacado y se continúa al paso 4, de existir fallas, ir al paso 3.	Supervisor de Terminados
3	Almacenar para reproceso	Jefatura de Terminados	Se almacena el producto que no cumple los estándares para enviarlo posteriormente a un nuevo proceso de lacado.	Supervisor de Terminados
4	Clasificar por colores y tamaños	Personal de empacado	Existen dos tonalidades en color, y dos tamaños estandarizados, es decir se producen cuatro clasificaciones.	Operario
5	Revisar destino de la duela	Jefatura de Terminados	Dependiendo el mercado al cual se destine la duela, se considera uno u otro tipo de empaque, por lo cual el Supervisor de terminados debe tener claro si el producto se enviará a otra ciudad o será para consumo local	Supervisor de Terminados
6	Empacado en cartón	Personal de empacado	Si el destino de la duela es otra ciudad, se las empaca en grupos de 8 unidades en cartón corrugado con seguridad de correas de zuncho.	Operario
7	Empacado con stretch Film	Personal de empacado	Si el producto se queda en el mercado local, lo que implica un tiempo de transporte corto se empaca utilizando plástico stretch Film.	Operario
8	Apilar en rumas	Personal de empacado	Una vez empacadas las duelas en grupos de 8 unidades, se apila de acuerdo a la clasificación previa de colores y tamaños.	Operario
9	Contar y registrar	Jefatura de Terminados	Se cuentan los paquetes, se realiza la conversión a metros y se registra en los documentos correspondientes.	Supervisor de Terminados
10	Realizar informe para ingreso a bodega	Jefatura de Terminados	Con el dato previo de metros cuadrados de piso empacado, se llena el formato para envío de información a bodega.	Supervisor de Terminados
11	Enviar informe de conteo a bodega de Productos terminados	Jefatura de Terminados	Se envía el documento a bodega.	Supervisor de Terminados
12	Recibir Informe de línea de terminados	Bodega	Recibe el documento enviado por la jefatura de Terminados con el dato del nuevo producto terminado fabricado	Bodeguero
13	Registrar y actualizar inventario	Bodega	Registra la cantidad nueva de producto terminado en bases de datos y actualiza el inventario	Bodeguero

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Subproceso de Captación de Clientes

BIGBAMBOO				
PROCESO:		COMERCIALIZACIÓN		
SUBPROCESO:		CAPTACIÓN DE CLIENTES		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Identificar clientes potenciales a través de recolección de sugerencias de clientes actuales	Departamento de Ventas	Identificar a aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden adquirir el producto, acudiendo a clientes actuales para solicitar referencias de estos.	Jefe de Ventas
2	Identificar clientes potenciales a través de revisiones regulares de publicaciones nacionales y locales.	Departamento de Ventas	Identificar a aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden adquirir el producto, a través de revisión en directorios, revistas y periódicos que ayuden a identificar clientes potenciales.	Jefe de Ventas
3	Identificar clientes potenciales a través de revista "Clave", Flyers de la Cámara de la Construcción y de Comercio.	Departamento de Ventas	Identificar a aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden adquirir el producto, a través de publicidad en revista "Clave", Flyers de la Cámara de la Construcción y de Comercio.	Jefe de Ventas
4	Clasificar a clientes potenciales	Departamento de Ventas	Clasificación de clientes potenciales agrupados como candidatos a clientes: personas, empresas u organizaciones que tienen fuerte interés para comprar el producto, la capacidad económica para hacerlo y la autoridad para decidir la compra. Clasificación de clientes potenciales agrupados como candidatos desechados o en pausa: son quienes se rechazan porque aunque tengan la predisposición por adquirir el producto, no tienen capacidad económica para hacerlo; sin embargo se revisará continuamente esta clasificación.	Jefe de Ventas
5	Convertir a "Candidatos a Clientes" en "Clientes de Primera Compra"	Departamento de Ventas	El candidato a cliente entra en contacto con el producto y verifica, constata y comprueba la calidad de este.	Jefe de Ventas, Asesor de Venta
6	Convertir a "Clientes de Primera Compra en Clientes Reiterativos"	Departamento de Ventas	Convertir a "Clientes de Primera Compra" en "Clientes Reiterativos", es decir, en clientes que compran el producto de forma reiterada o que compran otros productos de la empresa a través de servicio posventa y trato especial al cliente.	Jefe de Ventas, Asesor de Venta

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Subproceso de Elaboración de Cotización

BIGBAMBOO				
PROCESO:		COMERCIALIZACIÓN		
SUBPROCESO:		ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Aperturar la ficha del cliente	Departamento de Ventas	Ingresar datos del cliente como: código, tipo de cliente, dirección, teléfono, terminos de pagos acordados, comprobante fiscal, número de identificación, fecha y nombre del agente vendedor. En caso que sea un cliente frecuente sólo se registra de ser necesario el cambio en términos de pagos acordados y nombre del agente vendedor.	Agente de Ventas
2	Elaborar la cotización	Departamento de Ventas	Elaborar la cotización requerida ingresando las especificaciones del producto que desea el cliente, las cantidades requeridas, los precios de venta establecidos.	Agente de Ventas
3	Elaboración de la propuesta	Departamento de Ventas	Realizar la propuesta de venta, según las necesidades del cliente, analizando descuentos y demás beneficios que pueda recibir.	Agente de Ventas
4	Autorización de la propuesta	Departamento de Ventas	Solicitar la revisión y autorización de la propuesta realizada.	Jefe de Ventas y Agente de Ventas
5	Entrega de cotización propuesta	Departamento de Ventas	Entregar la cotización al cliente	Agente de Ventas
6	Seguimiento a la cotización propuesta	Departamento de Ventas	Dar seguimiento a la cotización propuesta al cliente a través de visita o llamada telefónica según sea el caso.	Agente de Ventas
7	Ajustes de la cotización propuesta	Departamento de Ventas	En caso de solicitar variaciones en la cotización se modifica la propuesta	Agente de Ventas
8	Entrega de cotización propuesta ajustada	Departamento de Ventas	Entregar la cotización al cliente	Agente de Ventas

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Subproceso de Elaboración de Cotización

BIGBAMBOO				
PROCESO:		COMERCIALIZACIÓN		
SUBPROCESO:		FACTURACIÓN Y ENTREGA DEL PRODUCTO		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Preparar cotización para el cliente	Departamento de Ventas	Preparar la cotización para el cliente.	Asesor de Ventas
2	Revisar existencias de producto cotizado	Departamento de Ventas	Revisar existencias de producto cotizado, si existen en bodega continúa el proceso. Caso contrario solicita a producción la elaboración del producto solicitado por el cliente.	Asesor de Ventas
3	Definir tiempos de entrega del producto	Departamento de Ventas	Define tiempos de entrega del producto con bodega y con el cliente.	Asesor de Ventas
4	Entregar la cotización	Departamento de Ventas	Entrega la respectiva cotización al cliente.	Asesor de Ventas
5	Recibir cotización	Departamento de Ventas	Recibe la cotización por parte de ventas, si aprueba el cliente la cotización continúa el proceso, caso contrario finaliza el proceso.	Cliente
6	Facturar el anticipo	Departamento de Ventas	Factura el anticipo del precio total de venta.	Asesor de Ventas
7	Solicitar a bodega el despacho del producto	Departamento de Ventas	Solicita a bodega el despacho del producto solicitado.	Asesor de Ventas
8	Recibir la solicitud	Bodega	Recibe la solicitud del pedido que desea el cliente	Jefe de Bodega
9	Coordinar envío de producto terminado a Dpto. Ventas	Bodega	Coordina envío de producto terminado a Ventas.	Jefe de Bodega
10	Enviar producto terminado a Dpto. Ventas	Bodega	Envía el producto terminado a Ventas	Jefe de Bodega y Operario de Bodega
11	Receptar el pedido del producto solicitado por el cliente	Producción	Si no existen en bodega el producto, se recepta el pedido del producto solicitado por el cliente.	Jefe de Producción
12	Elaborar el producto solicitado	Producción	Se elabora el producto bajo las especificaciones solicitadas por el cliente.	Operario de Producción
13	Enviar a bodega el producto terminado bajo pedido	Producción	Una vez terminado el producto, se envía a bodega el producto terminado.	Jefe de Producción
14	Recibir el producto terminado	Departamento de Ventas	Se recibe el producto terminado solicitado por el cliente, si necesita instalación continúa con el proceso de instalación, caso contrario termina el proceso.	Asesor de Ventas
15	Coordinar con personal de instalación	Departamento de Ventas	Se coordina con el personal correspondiente, la instalación del producto.	Asesor de Ventas
16	Instalar producto en lugar solicitado por el cliente	Personal de Instalación	Se instala el producto terminado en el lugar solicitado por el cliente.	Personal técnico de instalación
17	Enviar informe de instalación a ventas	Personal de Instalación	Una vez instalado el producto, el personal de instalación envía al Dpto. Ventas un informe detallado sobre el tipo de instalación realizada.	Personal técnico de instalación
18	Facturar el saldo y entrega del producto terminado al cliente	Departamento de Ventas	Una vez recibido el producto terminado y/o instalado se factura por el saldo restante al cliente.	Asesor de Ventas

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO AA – Procedimientos de los procesos claves del Sistema Físico de Operaciones de la empresa BIGBAMBOO S.A.

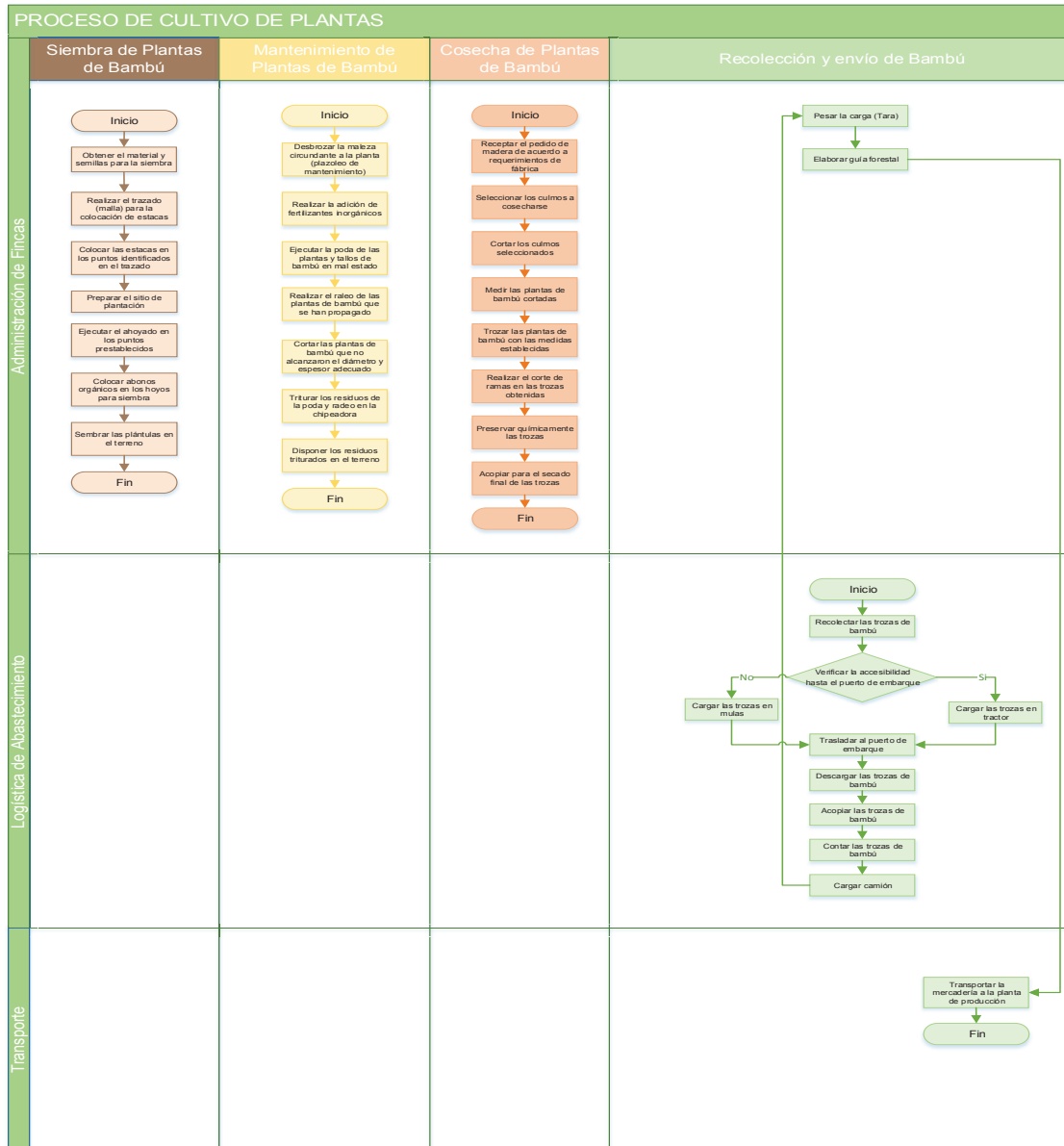


Diagrama de Flujo del Proceso de Cultivo de Plantas de Bambú de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

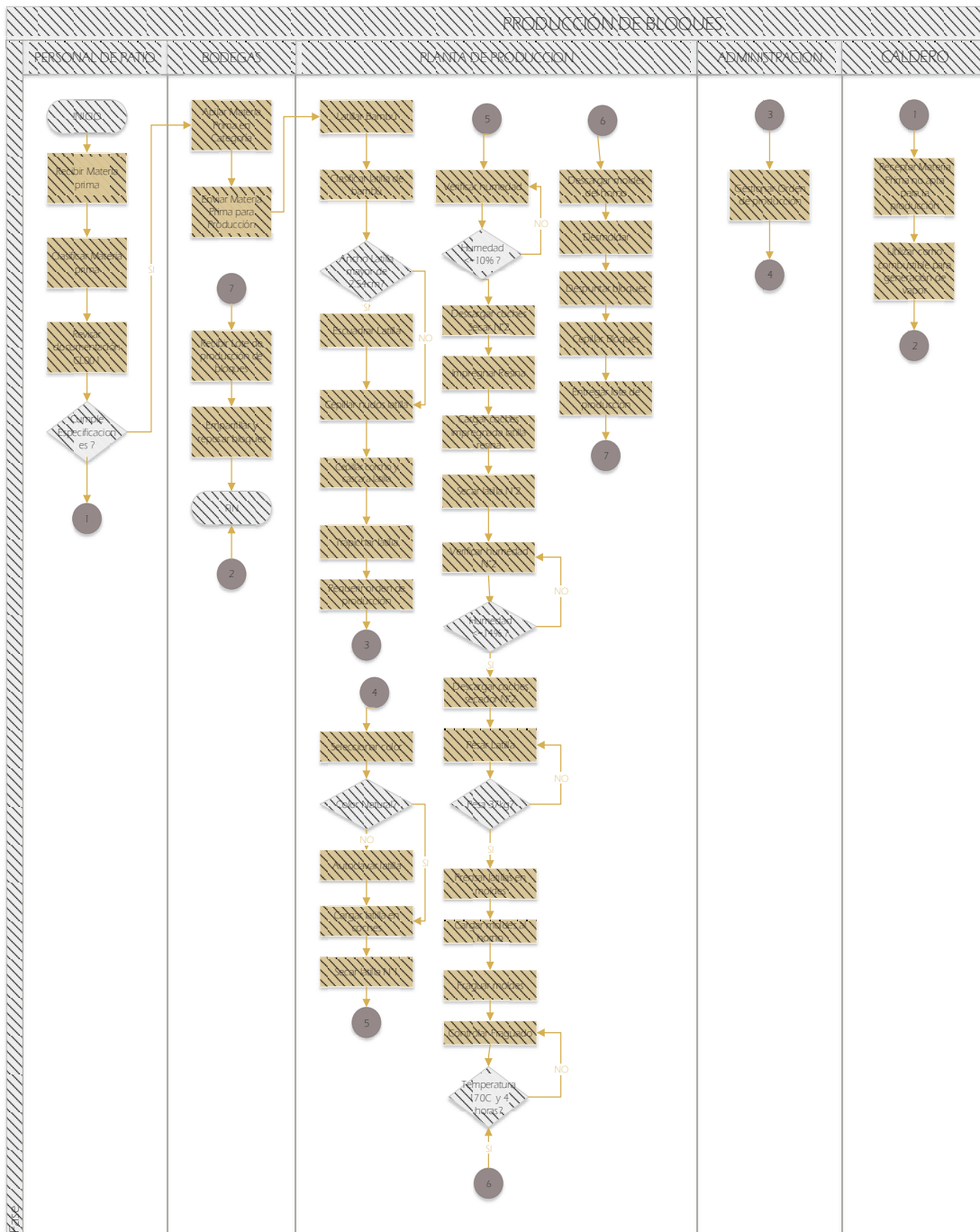


Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de Bloques de la empresa BIGBAMBOO S.A.
Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

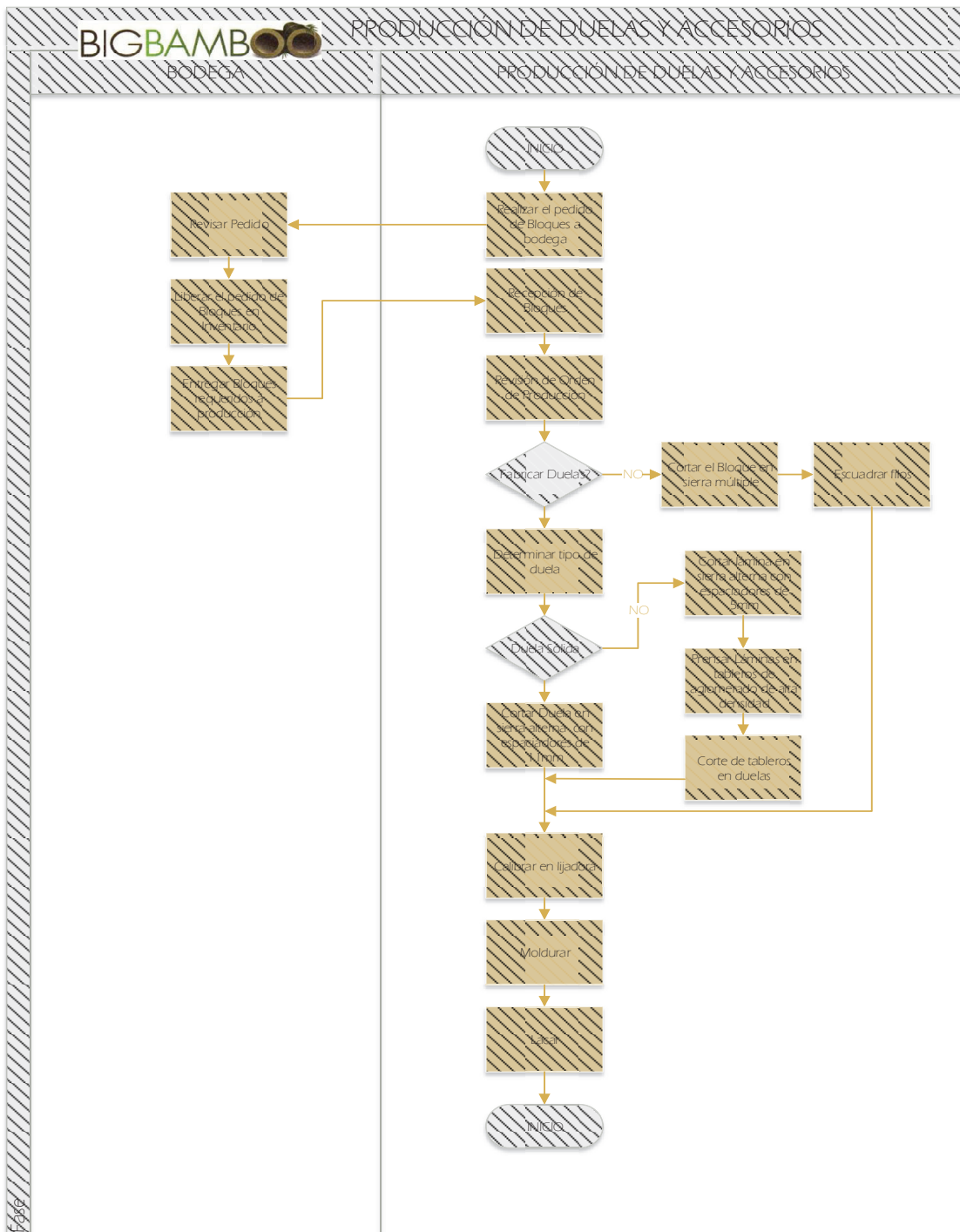


Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de Duelas y Accesorios de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

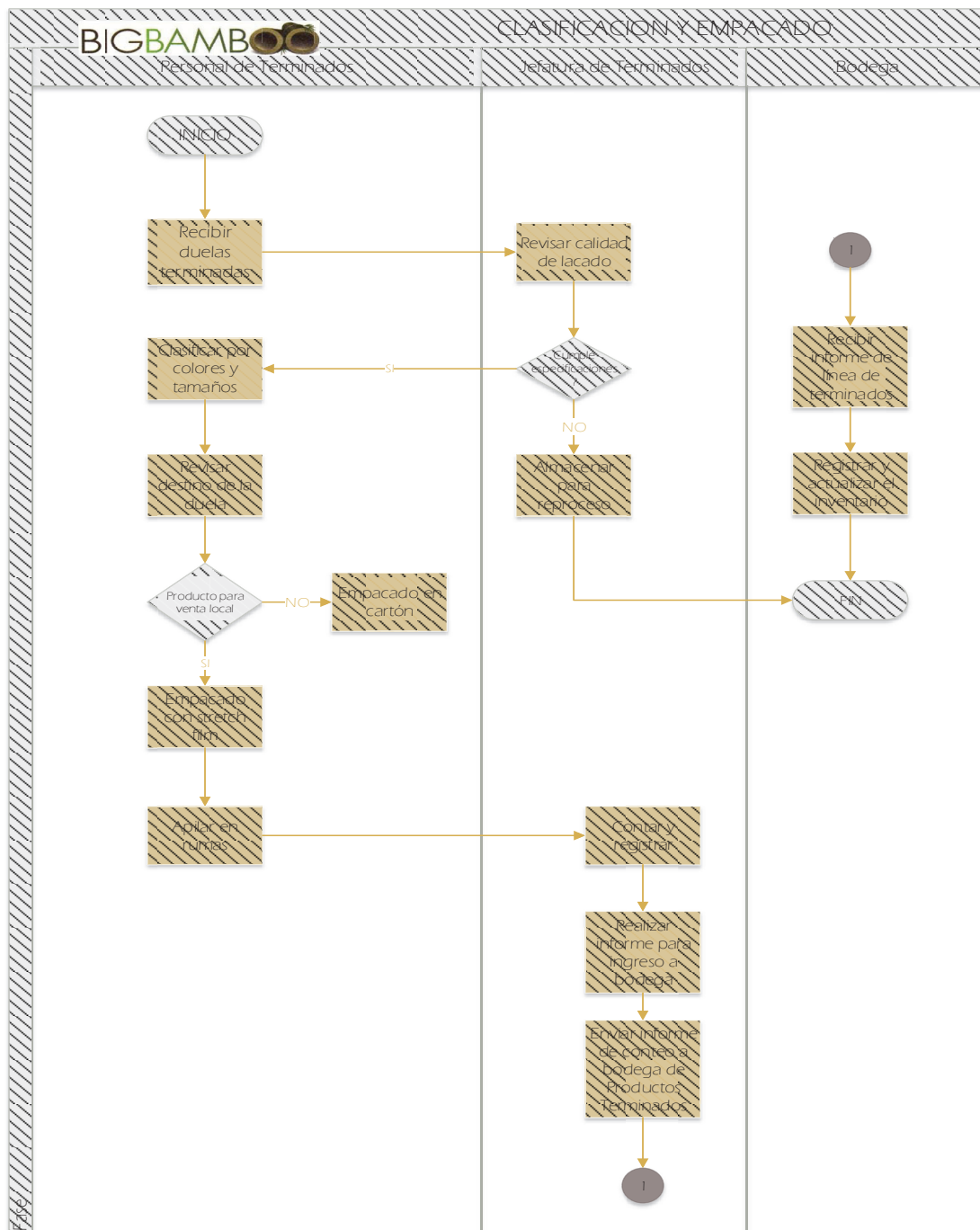


Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de Clasificación y Embalado de la empresa BIGBAMBOO S.A.
 Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

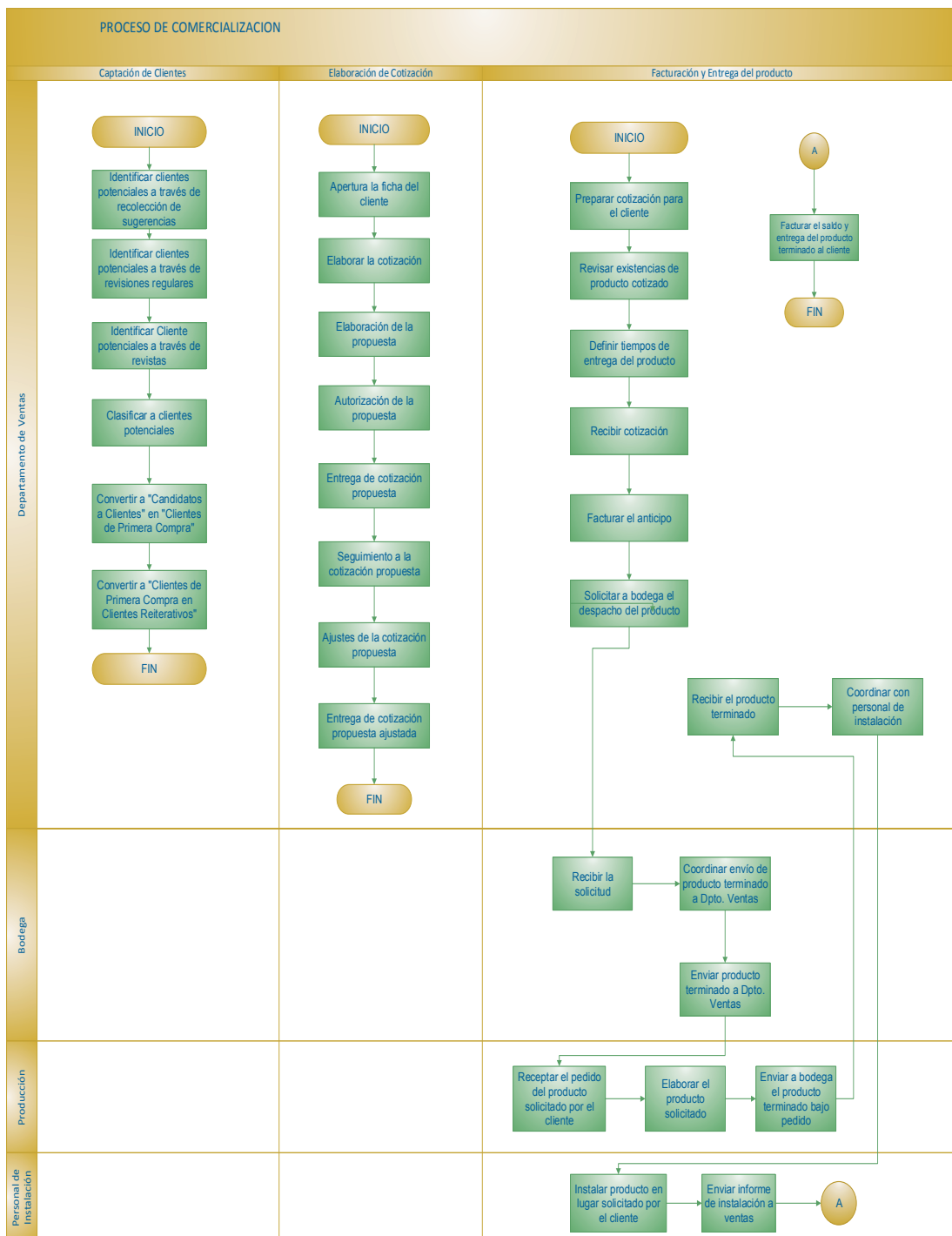



Figura Diagrama de Flujo del Proceso de Comercialización de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca


ANEXO AB – Actividades de subprocesos de los procesos claves del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.

Proceso para Integrar Personas

			
Proceso : INTEGRAR PERSONAS			
Subproceso : RECLUTAMIENTO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Enviar requerimiento de solicitud de personal	Enviar al Consultor de Selección el formulario para Solicitud de Personal.	Gerente de Área
2	Validar requerimiento de solicitud	Revisar que todos los campos del formulario se encuentren llenos, caso contrario solicitar a Gerente de Área realizar ajustes.	Consultor de Selección
3	Validar valoración del cargo y estructura salarial	En el caso que sea creación o nueva posición del puesto, ratificar que se encuentre valorado caso contrario solicitar al Gerente de Desarrollo.	Consultor de Selección
4	Definir fuentes de reclutamiento y proceso a realizarse	Identificar que técnicas de reclutamiento internas y externas se va utilizar.	Consultor de Selección
5	Buscar Candidatos	Buscar candidatos en todas las fuentes o técnicas de reclutamiento como internet, prensa, base de datos.	Consultor de Selección
6	Enviar comunicado de proceso interno de selección	Enviar por mail las convocatorias de concurso interno especificando el perfil y requisitos para la posición requerida y la fecha límite de presentación.	Consultor de Selección
7	Revisar Hojas de Vida de los colaboradores	Revisar las Hojas de Vida de los Colaboradores participantes.	Consultor de Selección
Subproceso : SELECCIÓN			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Selección Hoja de Vida	Seleccionar hoja de vida de acuerdo a lo solicitado.	Consultor de Selección
2	Revisar lista de Observados	Identificar y solicitar homónimos en la lista de observados.	Consultor de Selección
3	Realizar entrevistas preliminares	Realizar citas con los candidatos preseleccionados, se les entrevista de acuerdo al cronograma y se filtra a los candidatos que más se ajustan a la posición solicitada.	Consultor de Selección
4	Aplicar pruebas psicométricas y técnicas	Aplicar pruebas psicométricas y técnicas entregadas por la línea de supervisión, entregar las pruebas para su corrección y recibir los resultados de las pruebas.	Consultor de Selección
5	Analizar el nivel de adaptación de los candidatos	Analizar resultados de las pruebas, verificar referencias laborales, analizar los resultados de las pruebas, elaborar informe y seleccionar al candidato para continuar con el proceso, caso contrario si no se adapta termina el proceso.	Consultor de Selección
6	Realizar entrevistas a candidatos finalistas	Realizar entrevista y el informe final del nivel de adecuación global del candidato.	Consultor de Selección
7	Presentar terna finalista	Analizar los resultados finales, sugerir el orden prioritario de los candidatos en función de análisis y definir agenda de entrevistas con la línea de supervisión.	Consultor de Selección
8	Realizar entrevistas a terna finalistas	Realizar entrevista y llenar el formulario correspondiente a cada candidato.	Línea de Supervisión
9	Decidir contratación de candidatos seleccionados	Comunicar al Consultor de Selección la decisión del candidato a ser contratado y entregar los formularios de las entrevistas realizadas a los participantes.	Línea de Supervisión
10	Contactar al candidato seleccionado	Coordinar cita con los candidatos seleccionados y pasar al subproceso de contratación	Consultor de Selección

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Proceso para Organizar Personas

BIGBAMBO 			
Proceso : ORGANIZAR PERSONAS			
Subproceso : DISEÑO DE PUESTOS			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Identificar perspectiva del puesto y su propósito	Se verificara documentos que faciliten la valoración del puesto y su propósito.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
2	Efectuar entrevista a ocupantes del puesto	Entrevistar a los ocupantes los mismos que deben estar en la capacidad de proporcionar un enfoque claro de la función que desempeñan.	Línea de Supervisión
3	Validar funciones que desempeñan	Se verificara funciones que desempeñan colaboradores en cada una de las áreas de interés y se obtendrá una descripción detallada y completa del puesto, caso contrario se pasara a la actividad N°5	Línea de Supervisión
5	Realizar sesiones en grupo	Realizar entrevistas grupales los colaboradores, con los Jefes de línea y Supervisores.	Línea de Supervisión
6	Entregar copias escritas de la descripción del puesto	Se entregaran copias de la descripción del puesto a los colaboradores para que determinen si las funciones establecidas se ajustan a los puestos en análisis.	Línea de Supervisión
7	Revisar la descripción del puesto	Identificar que el puesto se ajuste a las funciones que solicita	Línea de Supervisión
8	Puesto diseñado de acuerdo a necesidades	Obtención del puesto de acuerdo a los parámetros solicitados	Línea de Supervisión
Subproceso : EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Análisis y descripción de funciones	Generar el perfil como insumo para el procesos de evaluación del desempeño	Consultor de Desarrollo y Capacitación
2	Solicitar la matriz de evaluadores	Solicitar a las Líneas de supervisión llenar la matriz de evaluadores como Nombre del Colaborador, Supervisor Supervisados	Línea de Supervisión
3	Generar evaluaciones para el personal	Generar las evaluaciones	Línea de Supervisión
4	Generar el cronograma del proceso	Desarrollar campaña de comunicación con las fechas de inicio y finalización	Línea de Supervisión
5	Evaluar el conocimiento, actividades y competencias	Ejecutar el proceso de evaluación	Línea de Supervisión
6	Realizar seguimiento del proceso	Comunicar al personal el avance del proceso y motivar al cumplimiento oportuno de la evaluación	Línea de Supervisión
7	Generar el plan de retroalimentación	Especificar y ejecutar acciones para preparar a los Colaboradores en el proceso de retroalimentación Establecer las las fechas de inicio y finalización e instrucciones generales para la retroalimentación.	Subgerente de Desarrollo Humano
8	Retroalimentación al personal	Realizar la retroalimentación aplicando la metodología	Línea de Supervisión
9	Levantar necesidades de capacitación y desarrollo	Enviar los planes de desarrollo de acuerdo a las fechas establecidas	Línea de Supervisión
10	Formación y desarrollo	Con las necesidades de capacitación y desarrollo se activa el proceso de Formación y desarrollo	Línea de Supervisión

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca


Proceso para Recompensar Personas



Proceso : RECOMPENSAR PERSONAS			
Subproceso : REMUNERACIÓN			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Se genera Planilla para pago de remuneración variable	Realizar planilla de pago a colaborador por un excelente desempeño en recuperación de cartera.	Dpto. Recursos Humanos
2	Se envía planilla para su autorización	Elaborada planilla de pago de acuerdo a políticas de la empresa se envía a Gerencia General para que autorice su pago.	Gerencia General
3	Se recibe la planilla	Autorizado la generación de la planilla del colaborador, se procede a enviar al Dpto. Financiero.	Jefe de Finanzas
4	Se genera el cheque para el colaborador beneficiado	El jefe de Finanzas autoriza y ordena se proceda a generar los cheques para cada colaborador. Si el cheque tiene todos los requerimientos necesarios se procede a firmar caso contrario regresa a la actividad N°4.	Jefe de Finanzas
5	Se procede a firma los cheques	Una vez realizado el cheque se procede a la firma autorizada de la empresa.	Jefe de Finanzas
6	Entrega de cheques a colaborador	El cheque es entregado al colaborador beneficiario de la remuneración variable.	Jefe de Finanzas
7	Se envía para contabilidad para su registro las planillas	Las planillas son enviadas al departamento contable para ser registrado en el sistema.	Jefe de Finanzas
8	Se entregan planillas para archivarse	Registrado en el sistema con enviadas a Dpto. Recursos Humanos para ser archivado en el historial del colaborador.	Dpto. Recursos Humanos
9	Actualización Banco de datos	Se procede a la actualización en el sistema y sirve como información para posibles cambios o ascensos.	Dpto. Recursos Humanos
10	Remuneración	valor monetario que se hace acreedor el colaborador por su eficiente desempeño.	Dpto. Recursos Humanos
Subproceso : INCENTIVOS			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Recibir reportes de retribuciones	Se recibe Reporte con todas las retribuciones de los colaboradores que cumplieron con variables dispuestos por la empresa.	Dpto. Recursos Humanos
2	Realizar un análisis del reporte	Se realiza un estudio del reporte de retribuciones, considerando parámetros para su cumplimiento.	Dpto. Recursos Humanos
3	Elaborar Propuesta	Se procede a la elaboración del Programa de Incentivos	Dpto. Recursos Humanos
4	Identificar prioridades de acción	Se analizará prioridades de mayor impacto en el desempeño laboral del colaborador, si son aprobadas sigue con el proceso caso contrario regresa a la actividad N°3	Gerencia General
5	Elaboración de Propuesta de Incentivos	Propuesta de Incentivos elaborada de acuerdo a los requerimientos y expectativas de la Empresa y el Colaborador	Dpto. Recursos Humanos
6	Aplicación de la Propuesta	Aplicación de propuesta en la empresa	Dpto. Recursos Humanos
7	Seguimiento y Evaluación	Constante monitoreo y evaluación de retribuciones	Dpto. Recursos Humanos
8	Informe final	Elaboración del informe final del programa de incentivos	Dpto. Recursos Humanos


Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Proceso para Desarrollar Personas

BIGBAMBO 			
Proceso : DESARROLLAR PERSONAS			
Subproceso : FORMACIÓN Y DESARROLLO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Evaluación de Desempeño	El proceso de evaluación del desempeño toma en consideración parámetros como de conocimientos, actividades y competencias de cada colaboradores	Consultor de Desarrollo y Capacitación
2	Levantamiento de necesidades de capacitación	A las líneas de Supervisión se entregar los formatos de levantamiento de capacitación para que registren las necesidades de capacitación organizacional.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
3	Elaboración del Plan de Capacitación	Recibir de la Línea de Supervisión los planes de capacitación con las fechas establecidas y consolidar los formatos de levantamiento de necesidades.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
4	Priorizar el plan de acuerdo al presupuesto de capacitación	Validar el alcance y el contenido del Plan de Capacitación con las respectivas líneas de supervisión.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
5	Aprobar el presupuesto	Aprobar el presupuesto de capacitación. Caso contrario regresa a la actividad N°4	Gerente General
6	Seleccionar los Instructores	Revisar en la base interna de proveedores de la empresa opciones de instructores, institutos, empresas dedicadas a la educación laboral.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
7	Coordinar logística	Determinar fechas de capacitación para los participantes del programa de capacitación de acuerdo a la política de formación y desarrollo.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
8	Ejecutar Capacitación	Solicitar al colaborador que se registre en el formato de Control de Asistencia. Finalizada la capacitación, solicitar al colaborador que llene la Encuesta de Satisfacción.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
9	Entregar copia del certificado	Sacar la copia del certificado del curso y entregar a Consultor de Desarrollo y Capacitación si aprobó, caso contrario pasa a la Actividad N°10	Colaborador
10	Actualizar base de datos de capacitación	Actualizar en el sistema el Cronograma de capacitación de Colaboradores. Caso contrario.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
11	Evaluar el nivel de aprendizaje	Aplicar la evaluación de conocimientos de acuerdo a la capacitación impartida.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
12	Tomar acciones según resultado	Tomar acciones según el resultado de la evaluación de acuerdo a la política establecidas	Consultor de Desarrollo y Capacitación
13	Preparación documentación para pago	Recibir del proveedor la factura, validar los costos de la factura contra la propuesta y solicitar autorización de pago. En caso de que sea Capacitador Interno pasa a la actividad N° 16	Gerente Consultor y Auxiliar de Desarrollo y Capacitación
14	Aprobar pago de Servicio de capacitación	Aprobar el pago de servicios relacionados con la capacitación.	Gerente Consultor y Auxiliar de Desarrollo y Capacitación
15	Enviar factura para el pago a proveedor	Recibe factura de pago el Gerente de Desarrollo y Capacitación, el mismo que envía factura al departamento contable.	Gerente Consultor y Auxiliar de Desarrollo y Capacitación
16	Aplicar el plan de reconocimientos	Aplicar el Plan de Reconocimiento de acuerdo a la política de Formación y Desarrollo	Consultor de Desarrollo y Capacitación


Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Proceso para Desarrollar Personas

			
Proceso : DESARROLLAR PERSONAS			
Subproceso : ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Identificación de las necesidades de conocimiento	Realizar un análisis orientado a identificar el conocimiento que no se adquirió por la empresa	Consultor de Desarrollo y Capacitación
2	Realizar sesiones en grupo	Se solicita al personal a reunirse en grupos para conocer las necesidades de conocimiento que posee cada uno	Consultor de Desarrollo y Capacitación
3	Determinar necesidades de conocimiento urgente	Determinar la falta de conocimiento en ciertas áreas	Consultor de Desarrollo y Capacitación
4	Reclutar consultores especializados	Seleccionar consultores especializados para que proporcionen conocimiento en múltiples funciones.	Consultor de Desarrollo y Capacitación
5	Proveer de ideas de innovación y mejora	Solicitar un flujo de ideas a los Colaboradores para el desarrollo del conocimiento.	Colaborador
6	Realizar reuniones de área	Realizar reuniones para informar transmitir el conocimiento	Consultor de Desarrollo y Capacitación
7	Transmitir conocimiento en la empresa	transmitir el conocimiento hacia el lugar donde se necesita	Consultor de Desarrollo y Capacitación
8	Almacenar conocimiento para aplicación en colaboradores	El conocimiento adquirido será almacenado o resguardado para posteriores aplicaciones.	Consultor de Desarrollo y Capacitación


Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Proceso para Retener Personas

			
Proceso : RETENER PERSONAS			
Subproceso : RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Realizar sesiones de grupo	Realizaran sesiones en grupos con las jefaturas, supervisión y colaboradores, para establecer una comunicación profunda.	Jefaturas, Supervisores; Consultores de Desarrollo y Capacitación
2	Dar a conocer el desempeño de la empresa	Un encargado de las Jefaturas dará a conocer el funcionamiento tanto interno como externo de la empresa.	Jefaturas, Supervisores; Consultores de Desarrollo y Capacitación
3	Solicitar compromiso en el desempeño de las funciones	Solicitar a los colaboradores cooperación y compromiso en el manejo de sus funciones en la empresa.	Jefaturas, Supervisores; Consultores de Desarrollo y Capacitación
4	Proporcionar sugerencias y opiniones	Solicitaran a los colaboradores sugerencias y opiniones de acuerdo al desempeño de la empresa.	Colaboradores
5	Comprometer con los objetivos de la empresa	Colaboradores reafirman su compromiso con los objetivos de la empresa	Colaboradores
6	Brindar Seguridad, bienestar y protección	Proporcionar al colaborador para un mejor desempeño seguridad, bienestar , protección de posibles represalias de compañeros	Empresa
7	Proporcionar trabajo seguro y agradable	Proporcionar al colaborador un lugar de trabajo agradable y seguro para desempeñar sus funciones.	Empresa
Subproceso : HIGIENE Y SEGURIDAD			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Buscar información sobre nivel de riesgos y condiciones laborales	Investigar en la empresa información de riesgos y condiciones ambientales de trabajo	Consultores de Desarrollo y Capacitación
2	Determinar y evaluar factores de riesgo	Establecer factores que vayan contra las condiciones humanas	Consultores de Desarrollo y Capacitación
3	Preparar Informe preliminar	Elaborar informe de riesgos presentados en el lugar de trabajo	Consultores de Desarrollo y Capacitación
4	Determinar Políticas sobre Higiene y Seguridad	Establecer políticas orientadas al entorno físico del trabajo , así como el estado general de salud de los colaboradores	Consultores de Desarrollo y Capacitación
5	Organizar Plan	Establecer el Plan de Higiene y Seguridad de acuerdo a políticas	Consultores de Desarrollo y Capacitación
6	Ejecutar el Plan	Proceder con la Ejecución del Plan de Higiene y Seguridad	Consultores de Desarrollo y Capacitación
7	Informe del Plan de Higiene y Seguridad	Realizar un informe de todos los aspectos del Plan de Higiene y Seguridad	Consultores de Desarrollo y Capacitación

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Proceso para Auditar Personas

BIGBAMBO 			
Proceso : AUDITAR PERSONAS			
Subproceso : BANCO DE DATOS			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Ingresar Datos	Ingresar datos en el sistema	Colaborador
2	Registrar información del Personal	Registrar datos personales del trabajador como datos domiciliarios, nivel de preparación, cursos realizados etc.	Colaborador
3	Registrar información Médica	Registrar datos sobre consultas médicas realizadas por el colaborador y exámenes médicos de admisión y exámenes periódicos.	Colaborador
4	Registrar información de Puestos	Ingresar datos sobre los ocupantes de cada cargo que se desempeña en la empresa	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
5	Registrar información de Secciones	Ingresar datos de los colaboradores de cada departamento o división	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
6	Registrar información de Remuneraciones	Ingresar datos sobre incentivos salariales, remuneración fija y remuneración variable	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
7	Registro de información de Prestaciones	Ingresar datos sobre Prestaciones y los servicios sociales que otorga la empresa a cada colaborador	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
8	Obtener información almacenada	Datos que serán procesados para transformarse en información indispensable.	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
Subproceso : SISTEMA DE INFORMACION ADMINISTRATIVA			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Alinear al plan estratégico de RRHH	Identificar información que se pueda implantar con éxito en el área	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
2	Formular objetivos y programas de acción	Establecer prácticas de administración de recursos humanos para determinar objetivos y programas de acción.	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
3	Registrar y controlar al personal	Establecer registros de nómina de pagos, vacaciones, aguinaldo, faltas, retrasos, disciplina, etcétera.	Colaborador
4	Realizar informes de remuneraciones, incentivos, plan de la carrera	Establecer informes para el proceso de toma de decisiones administrativas de acuerdo a variables.	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
5	Realizar informes sobre puesto y secciones	Determinar los costos involucrados y analizar comparaciones de puestos y secciones.	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
6	Establecer una base de datos de talentos	Determinar una base de datos de talentos tanto internos y externos; así como establecer las competencias disponibles en la organización.	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
7	Establecer información administrativa relevante	Establecer novedades administrativas de la organización si como productos y servicios, clientes.	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH
8	Establecer programas profesionales	Determinar oportunidades de promoción, ofertas de carrera, ofertas de entrenamiento y desarrollo en sí propósitos de interés profesional.	Colaborador
9	Establecer programas personales	Determinar aspectos de interés personal del colaborador como sus vacaciones, remuneraciones variables, programa de incentivos, nivel de rendimiento.	Colaborador
10	Obtener información para formular acciones	Elaboración de un informe que determine acciones finales y permita a las Gerencias el análisis y toma de decisiones.	Dirección/Gerentes/Especialistas y Consultores RRHH

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO AC – Procedimientos de los procesos claves del Sistema de Talento Humano de la empresa BIGBAMBOO S.A.

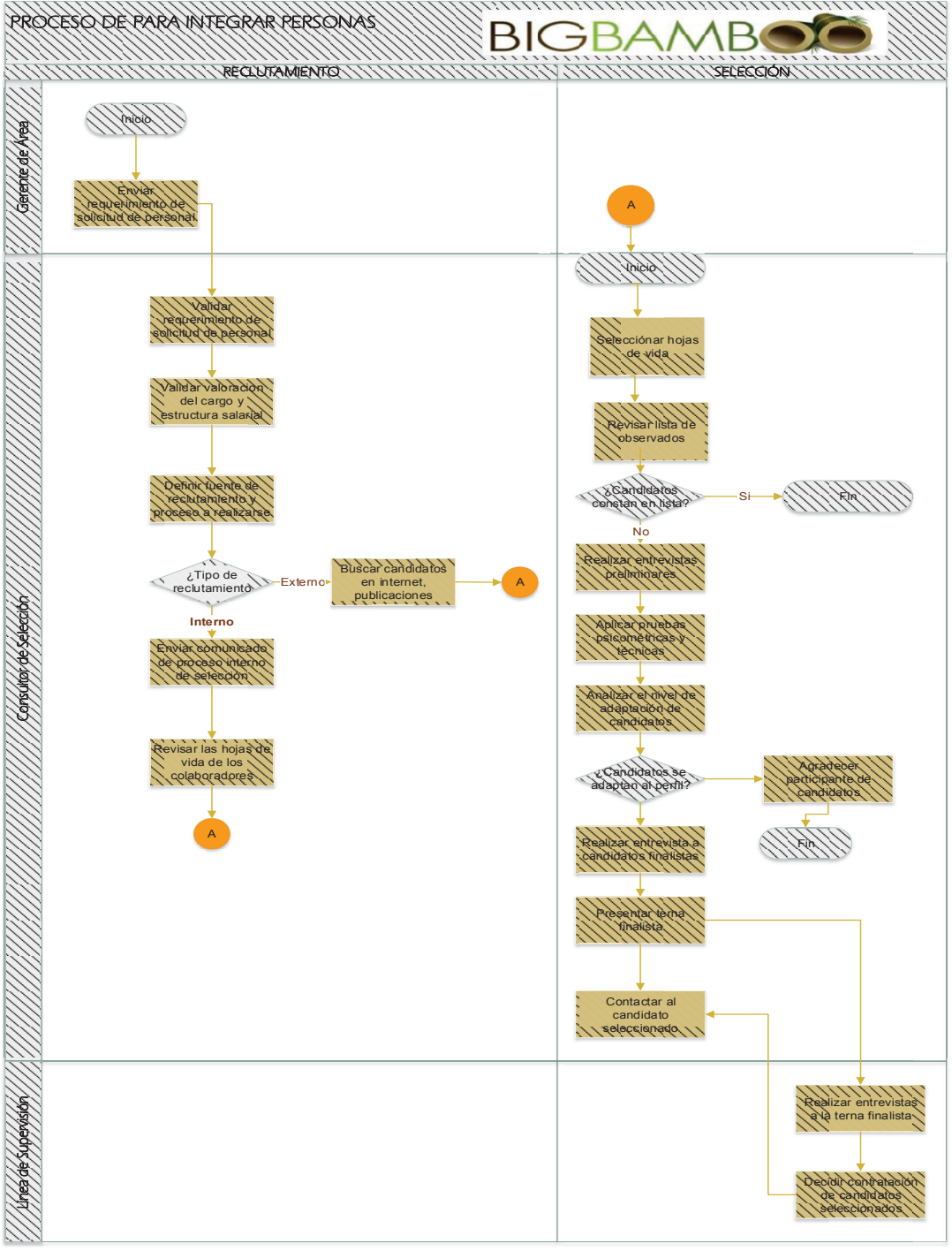


Diagrama de Flujo del Proceso para Integrar Personas
Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

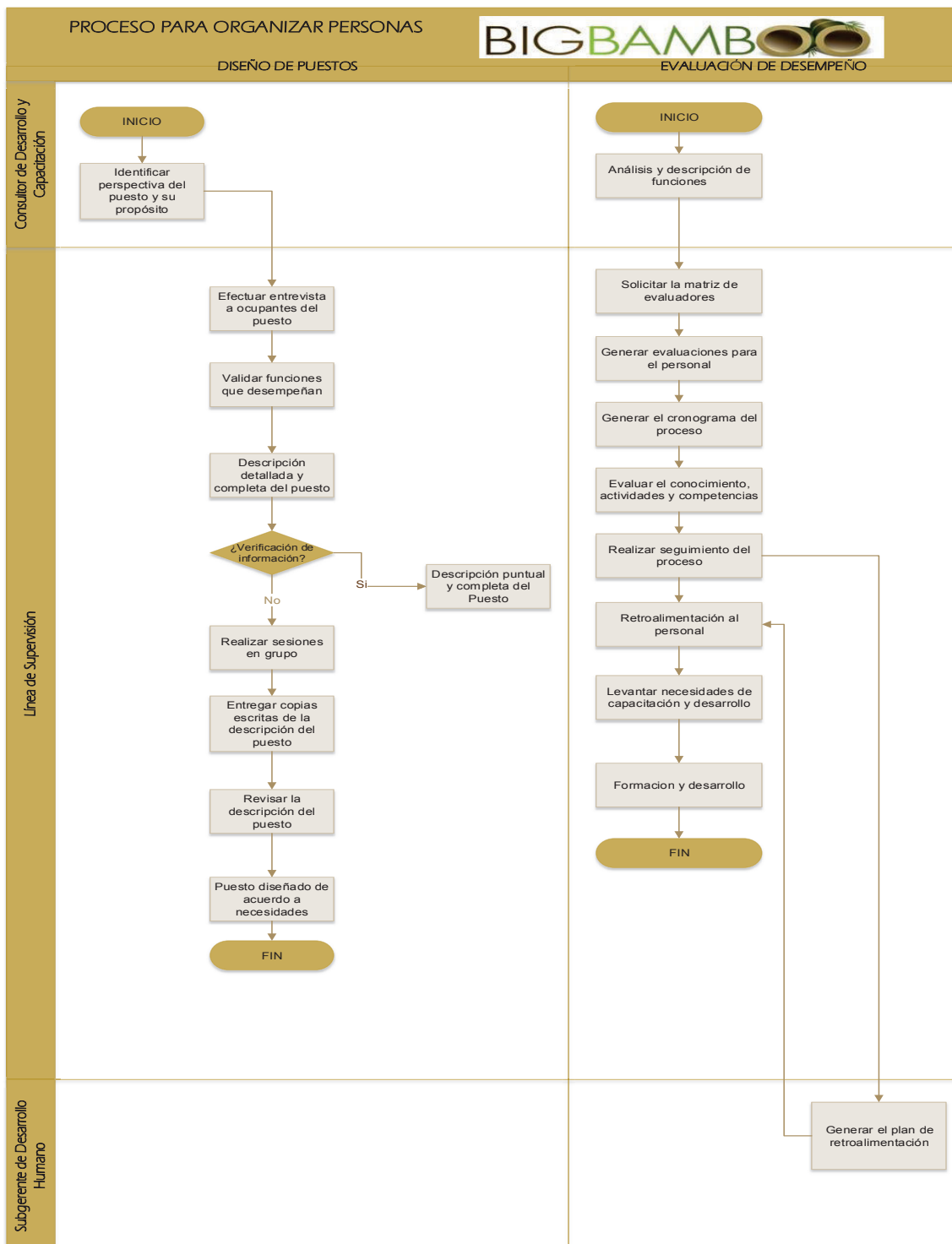


Diagrama de Flujo del Proceso para Organizar Personas
Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

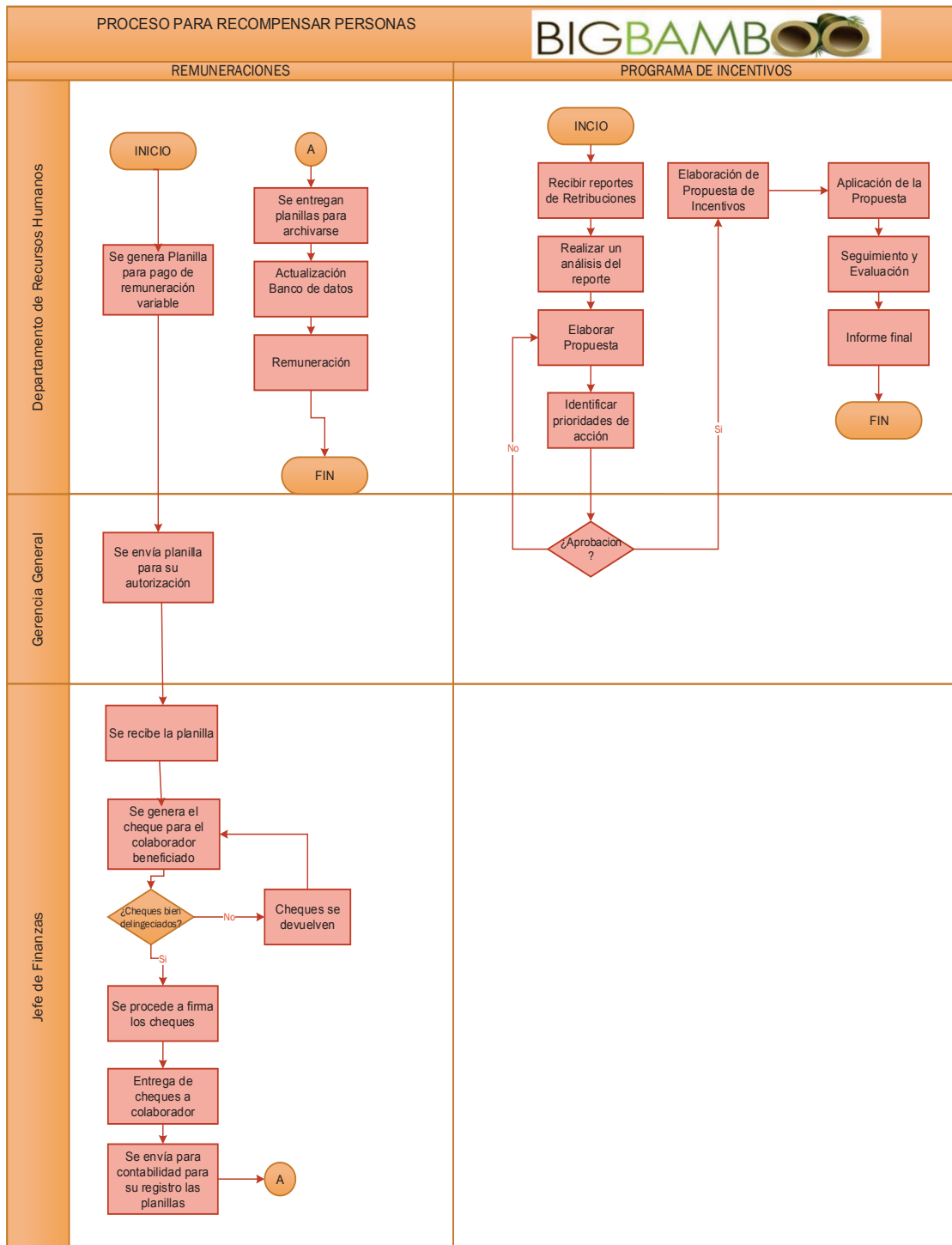


Diagrama de Flujo del Proceso para Recompensar Personas

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

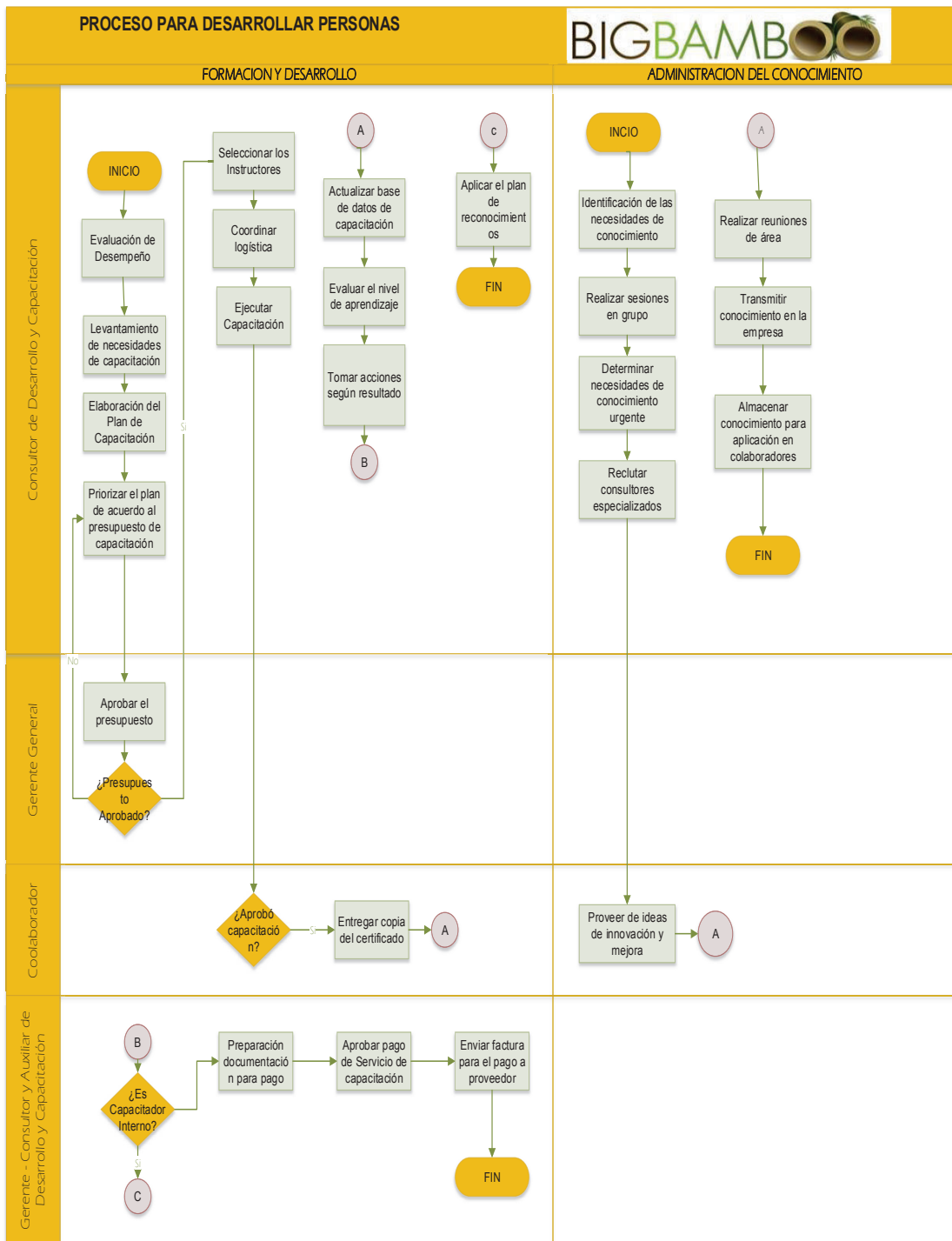


Diagrama de Flujo del Proceso para Desarrollar Personas

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

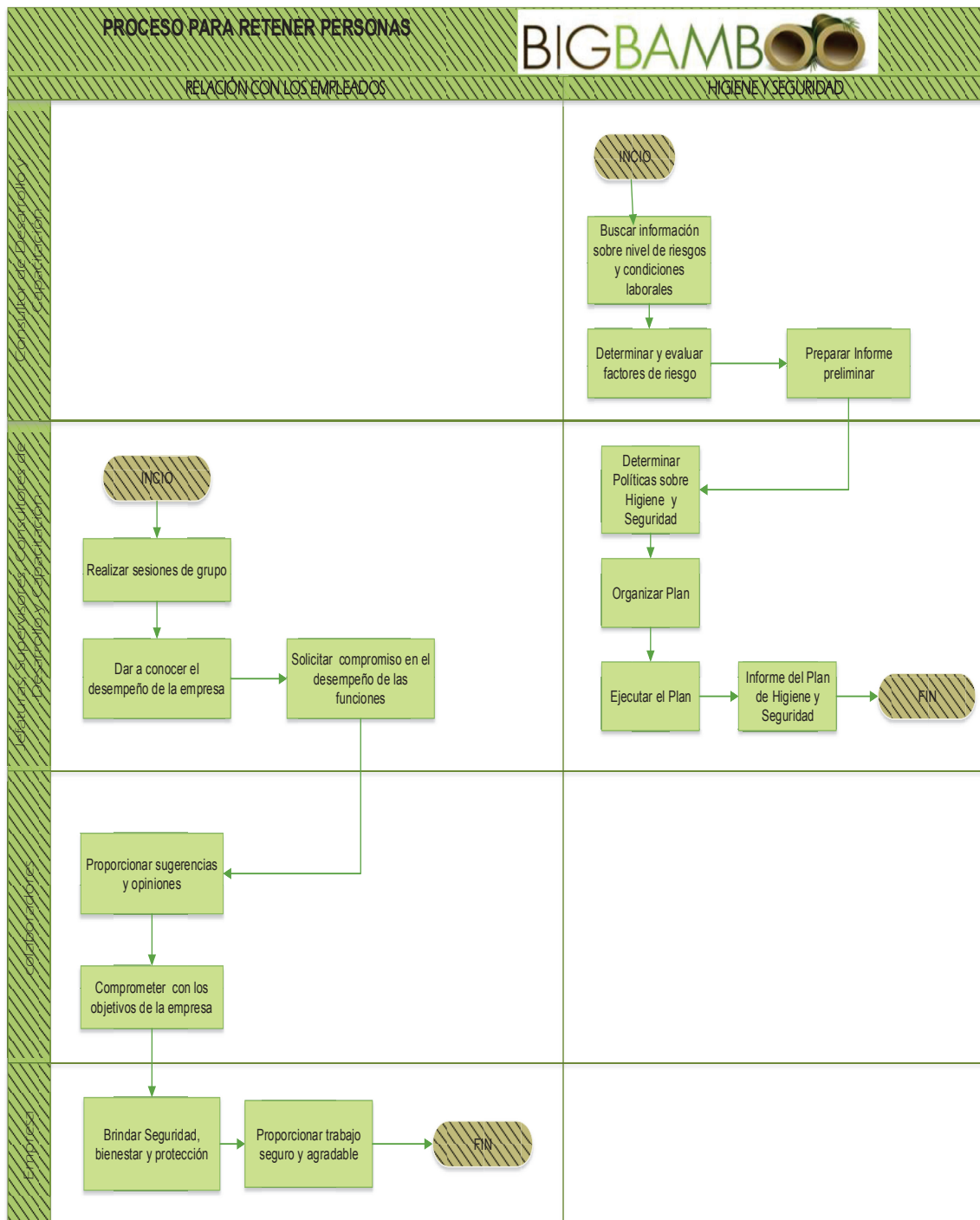


Diagrama de Flujo del Proceso para Retener Personas
 Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

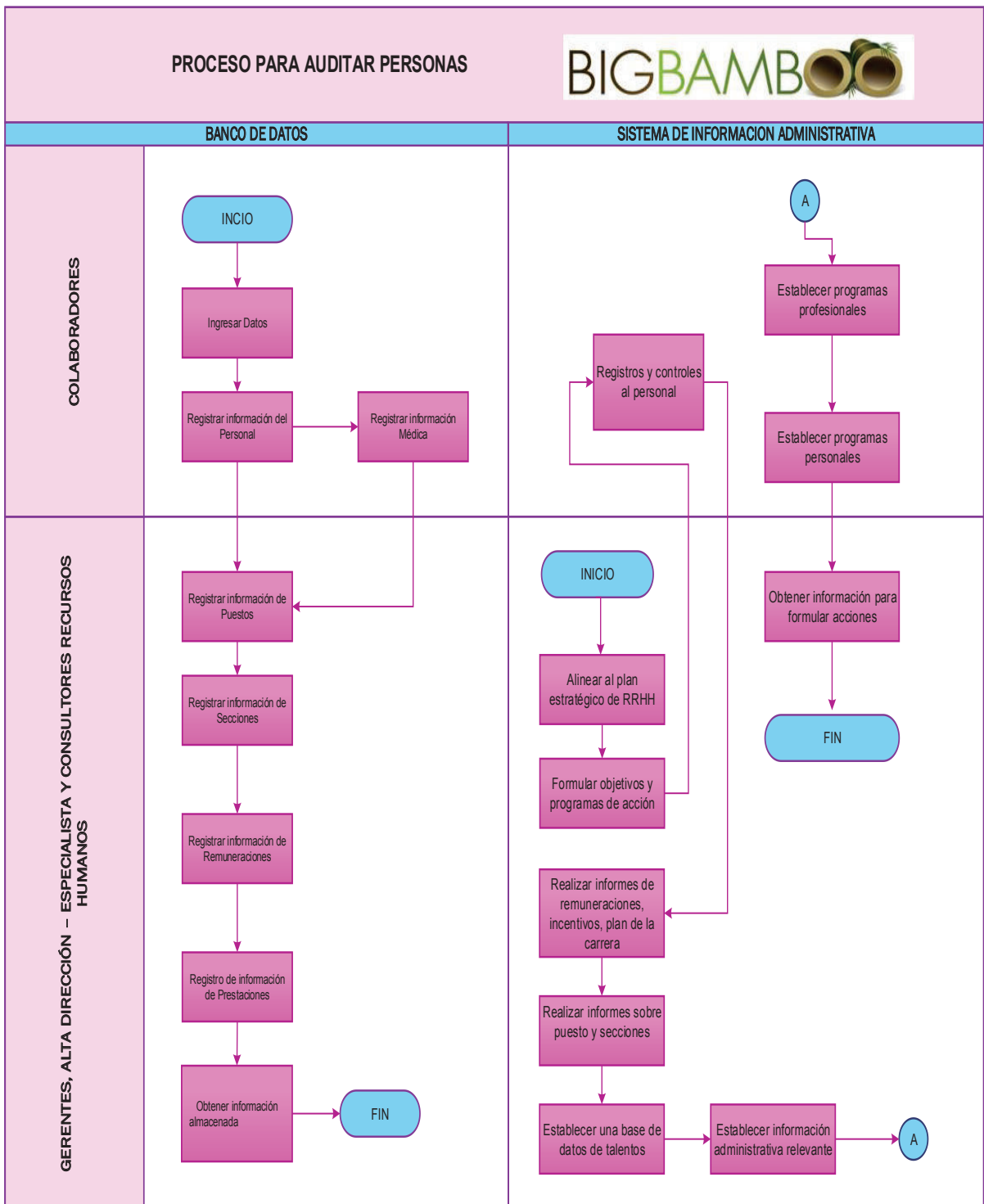



Diagrama de Flujo del Proceso para Auditar Personas

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca


**ANEXO AD – Actividades de subprocesos de los procesos claves del
Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.**

Actividades del Proceso de Financiación del Sistema Financiero

			
Proceso : FINANCIACIÓN			
Subproceso : FINANCIACIÓN INTERNA			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Determinar el resultado del ejercicio económico	Determinar el resultado obtenido del ejercicio económico de la empresa al final de un periodo como resultado de un proceso productivo	Jefe Financiero
2	Establece el nivel de remuneraciones de los agentes económicos	Determinar el valor cancelado por remuneraciones a los agentes económicos mediante base de datos de nomina	Jefe Financiero
3	Determinar el excedente resultante del ejercicio económico	Establecer mediante análisis de resultados el excedente obtenido	Jefe Financiero
4	Fijar financiación de expansión	Determinado el valor a favor de la empresa se fija lograr la ampliación y crecimiento de la empresa mediante la autofinanciación	Jefe Financiero
5	Establecer ampliación y crecimiento de la empresa	Ejecución de la Financiación de expansión en la empresa con la finalidad de crecimiento y desarrollo en la organización	Jefe Financiero
Subproceso : FINANCIACIÓN EXTERNA			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Establecer negociación previa con el Banco	Determinar en la Institución Bancaria si el valor que la empresa requiere puede ser otorgado.	Jefe Financiero
2	Fijar monto a solicitar	Determinar el monto anteriormente gestionado para proceder con el préstamo.	Jefe Financiero
3	Establecer monto en la proyección de ingresos y egresos	Fijar el monto solicitado en las proyecciones de ingresos y egresos de la empresa, para saber si con los ingresos que genera la empresa se puede cumplir con el pago.	Jefe Financiero
	Cumplir con los requisitos del banco	Dar cumplimiento a los requisitos estipulado por la entidad financiera en aspectos como experiencia en el mercado, tener capacidad de endeudamiento, relación con proveedores, clientes, garantías comerciales, ser sujeto de crédito y el plan de negocios.	Jefe Financiero
4	Presentar el rendimiento de inversión de la empresa	Determinar el rendimiento de la empresa con el propósito de que se dé a conocer la capacidad de pago	Jefe Financiero
5	Banco evalúa y mide el riesgo	Con la documentación presentada la Institución Financiera procede a evaluar y mide el riesgo de los acreedores del préstamo	Jefe Financiero
6	Aprueba el crédito	Una vez evaluado la capacidad de pago de la empresa, aprueba el préstamo el mismo que es otorgado de acuerdo a las condiciones de la Institución Financiera	Jefe Financiero

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Proceso de Inversión del Sistema Financiero

			
Proceso : INVERSION			
Subproceso : INVERSION DE ACTIVO FIJO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Definir proyecto de inversión de Activo fijo	Establecer el proyecto de inversión de Activo fijo enfocado al activo de largo periodo de la empresa	Jefe Financiero
3	Realizar análisis técnico	Definir aspectos técnicos relevante para determinar la inversión inicial	Jefe Financiero
4	Definir parámetros económicos	Definir la inversión inicial y cuantificar los beneficios que proporciona la inversión	Jefe Financiero
5	Calcular indicadores claves	Establecer indicadores que permitan medir el rendimiento de los activos fijos y de esta manera estimar la rentabilidad	Jefe Financiero
6	Comparar resultados y expectativas	Determinar los resultados obtenidos y si los valores especificados cubrieron las expectativas de la inversión	Jefe Financiero
Subproceso : INVERSION DE ACTIVO CIRCULANTE			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Definir proyecto de inversión de Activo Circulante	Establecer el proyecto de inversión de Activo circulante enfocado al activo de largo periodo de la empresa	Jefe Financiero
3	Realizar análisis técnico	Definir aspectos técnicos relevante para determinar la inversión inicial	Jefe Financiero
4	Definir parámetros económicos	Definir la inversión inicial y cuantificar los beneficios que proporciona la inversión	Jefe Financiero
5	Calcular indicadores claves	Establecer indicadores que permitan medir el rendimiento de los activos circulantes y de esta manera estimar la rentabilidad	Jefe Financiero
7	Comparar resultados y expectativas	Determinar los resultados obtenidos y si los valores especificados cubrieron las expectativas de la inversión	Jefe Financiero

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO AE – Procedimientos de los procesos claves del Sistema Financiero de la empresa BIGBAMBOO S.A.

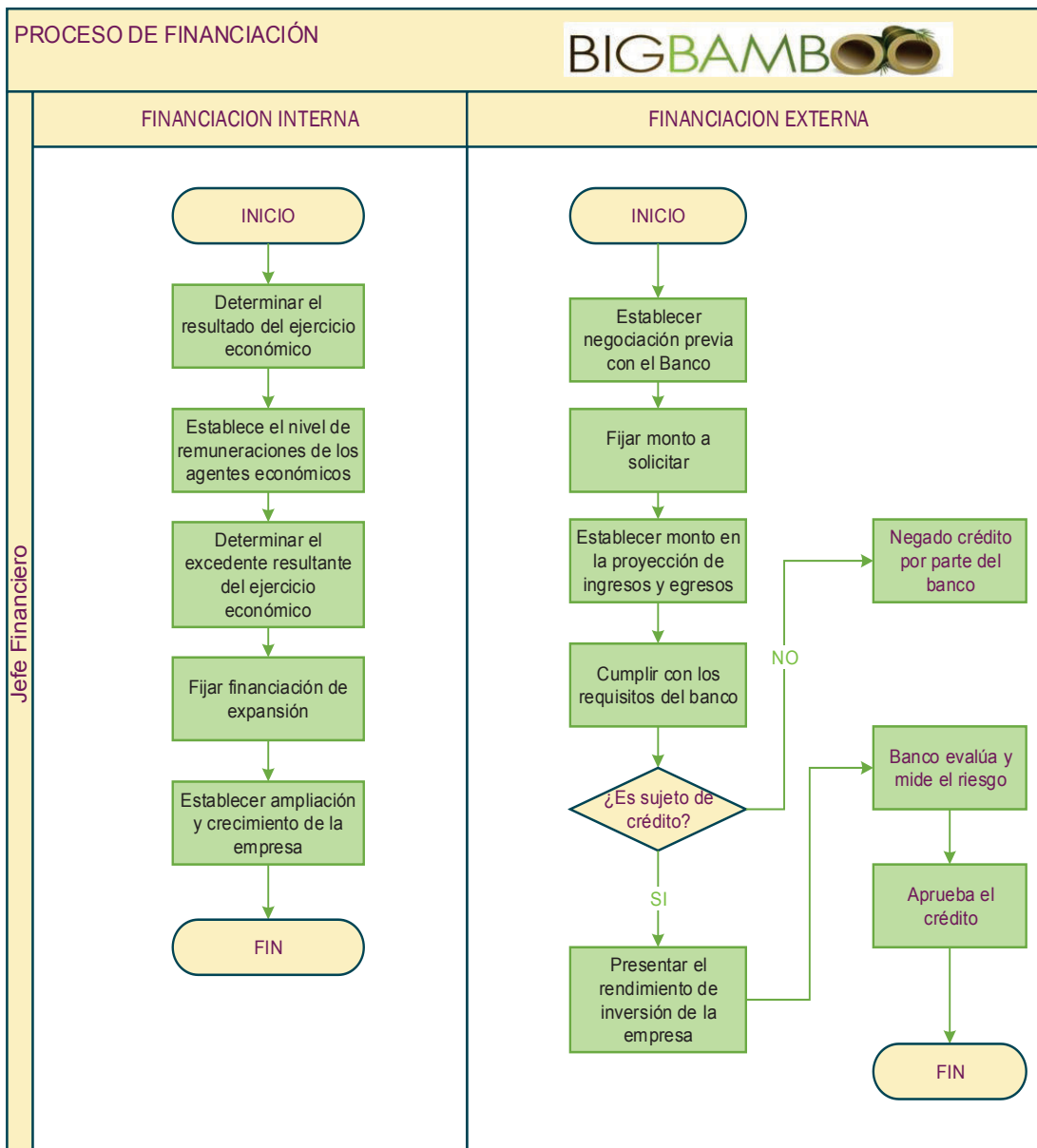


Diagrama de Flujo del Proceso de Financiación

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

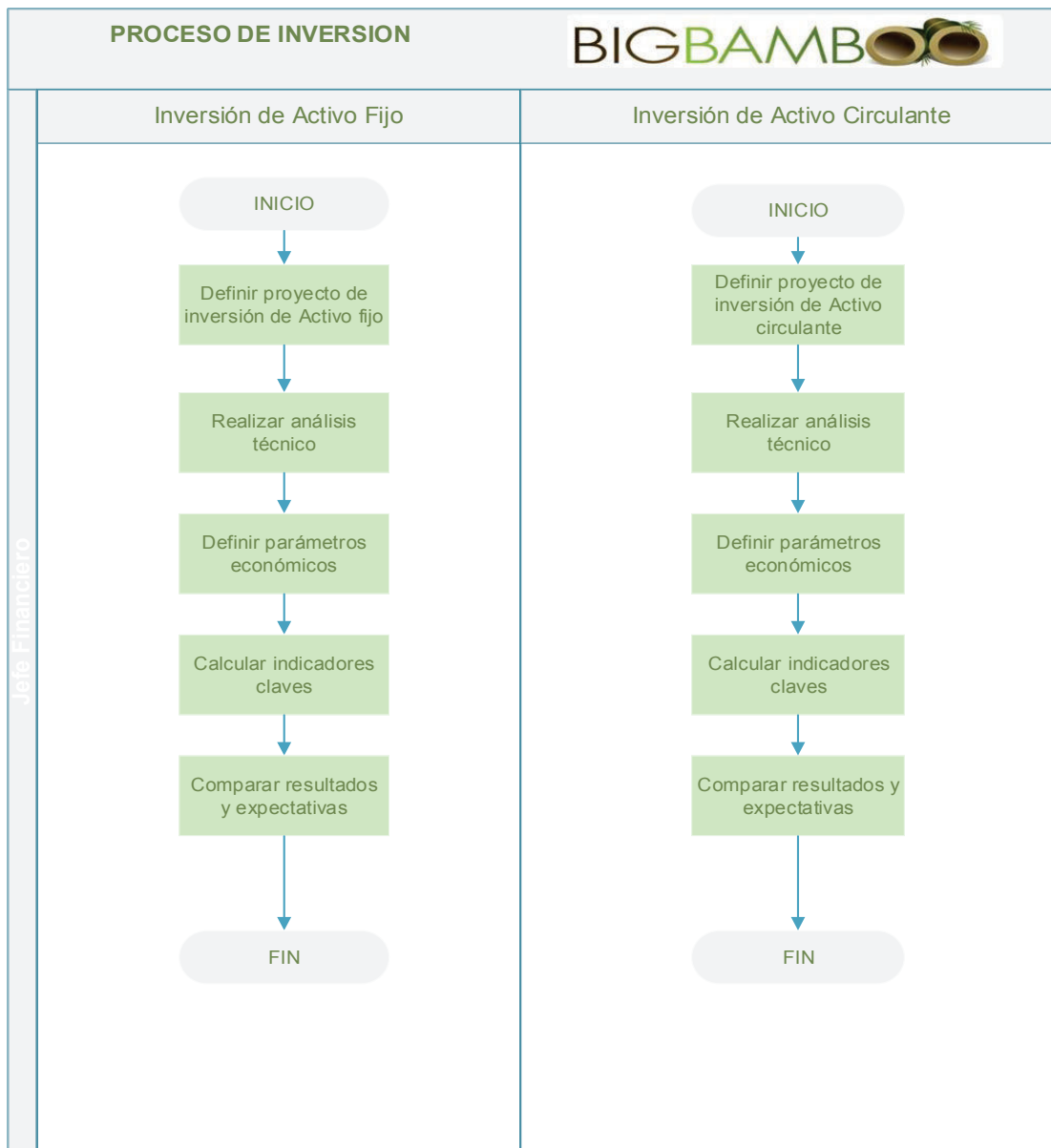



Diagrama de Flujo del Proceso de Financiación

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca


**ANEXO AF – Actividades de subprocesos de los procesos claves del Sistema
de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.**

Actividades del Proceso de Planificación

			
Proceso : PLANIFICACIÓN			
Subproceso : PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Elaborar un análisis ambiental (interno, externo, sector industrial)	Elaborar el análisis ambiental identificando amenazas y oportunidades presentes en la empresa, así como efectuar la valoración crítica de las propias capacidades y habilidades. Un estudio de factores dentro y fuera de la organización.	Alta Dirección - Gerencia General
2	Realizar un análisis FODA	Se procederá a realizar la Matriz FODA estratégica, en la que se desarrollaran Estrategias de: Fortalezas y Oportunidades (FO), de Debilidades y Oportunidades (DO), de Fortalezas y Amenazas (FA), y por ultimo de Debilidades y Amenazas (DA).	Alta Dirección - Gerencia General
3	Fijar una dirección organizativa (principios, misión, visión y objetivos corporativos)	Definir el direccionamiento estratégico que está compuesto por principios corporativos, misión corporativa, visión corporativa y objetivos corporativos	Alta Dirección - Gerencia General
Subproceso : PLANEAMIENTO TÁCTICO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Establecer Objetivos Estratégicos	Realizado el análisis FODA las estrategias resultantes serán utilizadas para establecer los objetivos estratégicos.	Alta Dirección - Gerencia General
Subproceso : PLANEAMIENTO OPERATIVO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Elaborar Planes de Acción	Elaborar las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación	Alta Dirección - Gerencia General

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Proceso de Dirección

			
Proceso : DIRECCIÓN			
Subproceso : COMUNICACIÓN			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Transmitir ideas e información	Transferir significados en forma de ideas o información a la persona requerida, mediante comunicación escrita por medio de transmisión de datos, caso contrario se pasa a la actividad N° 2	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
2	Establecer reuniones	Realizar reuniones con todo el personal para establecer la comunicación necesaria.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
3	Intercambio de significados entre personas	Intercambiar comunicación y la persona que recibe el mensaje lo entienda recepte la idea propuesta.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
4	Generar una respuesta o cambio de conducta	Genera una respuesta al mensaje dado.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
5	Determinar habilidades	Recibe el mensaje y genera ciertas habilidades como hablar, escribir, leer y escuchar.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
6	Establecer intercambio de significados	Logrando con éxito el intercambio de significados y producir la respuesta deseada.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
Subproceso : LIDERAZGO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Establecer un sentido de urgencia en el personal	Los Mandos Altos se comprometen con objetivos audaces.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
2	Desarrollar una poderosa coalición para el cambio	Orientar a su equipo de trabajo a salir de la conformidad funcional y rutina y asumir con ellos la dirección y el cambio de la organización mediante la aplicación de la estrategia general.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
3	Desarrollar y comunicar una visión y estrategia	Reafirmar anualmente su misión, visión y sus valores, mediante una agenda de cambio estratégico que permita comunicar la estrategia y como su trabajo aporta para el logro de la misma.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
4	Empujar al colaborador a actuar	Contribuir al éxito de la estrategia mediante el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral o rediseño de procesos.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
5	Genera beneficios a corto plazo	Las estrategias bien definidas darán como resultado beneficios a corto plazo.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
6	Mantener el esfuerzo	Dar seguimiento periódicamente a las estrategias establecida para mantener firme la consecución de las mismas.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
7	Institucionalizar la nueva cultura	Establecer herramientas que permitan la generación de valor a largo plazo.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Proceso de Dirección

			
Proceso : DIRECCIÓN			
Subproceso : MOTIVACIÓN			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Generación del estímulo	La empresa establecerá un objetivo o meta que permita al individuo generar un estímulo para conseguirlo aquel motivo que satisfará.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
2	Evaluación y valoración	A través del motivo determinado el individuo elige que actividades o conductas le permitirán conseguir la meta establecida.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
3	Decisión y elección de la meta	El individuo se enfoca en analizar los resultados obtenidos y decide si con las acciones y conductas adoptadas consiguió satisfacer el motivo.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
4	Conducta motivada	El individuo toma la opción más apropiada dando como resultado una conducta motivada que se acerca a la meta buscada.	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario
5	Control de resultados	La obtención de la meta buscada le permite al individuo obtener recompensas sociales en forma de reconocimiento, gratificación y respeto	Alta Dirección - Gerente-Supervisores-Nivel Operario

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Actividades del Proceso de Control

			
Proceso : CONTROL			
Subproceso : VALORACION DEL CONTROL INTERNO			
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Conocer y evaluar resultados	Identificar los resultados reales como producto de la actividad realizada, midiendo el desempeño de dicha actividad.	Administrador de Control Interno
2	Comparar resultados obtenidos con estándares	Con los estándares establecidos en los planes diseñados, se comparara los resultados que se obtuvo mediante la evaluación y se determinara posibles desviaciones.	Administrador de Control Interno
3	Analizar y evaluar desviaciones	Determinar las causas que lo produjeron y sus consecuencias en el desempeño.	Administrador de Control Interno
4	Ajustar las acciones	Si las acciones no están bien diseñadas se procederá a establecer acciones correctivas que permitan modificar la actividad real.	Administrador de Control Interno

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO AG – Procedimientos de los procesos claves del Sistema de Gestión de la empresa BIGBAMBOO S.A.

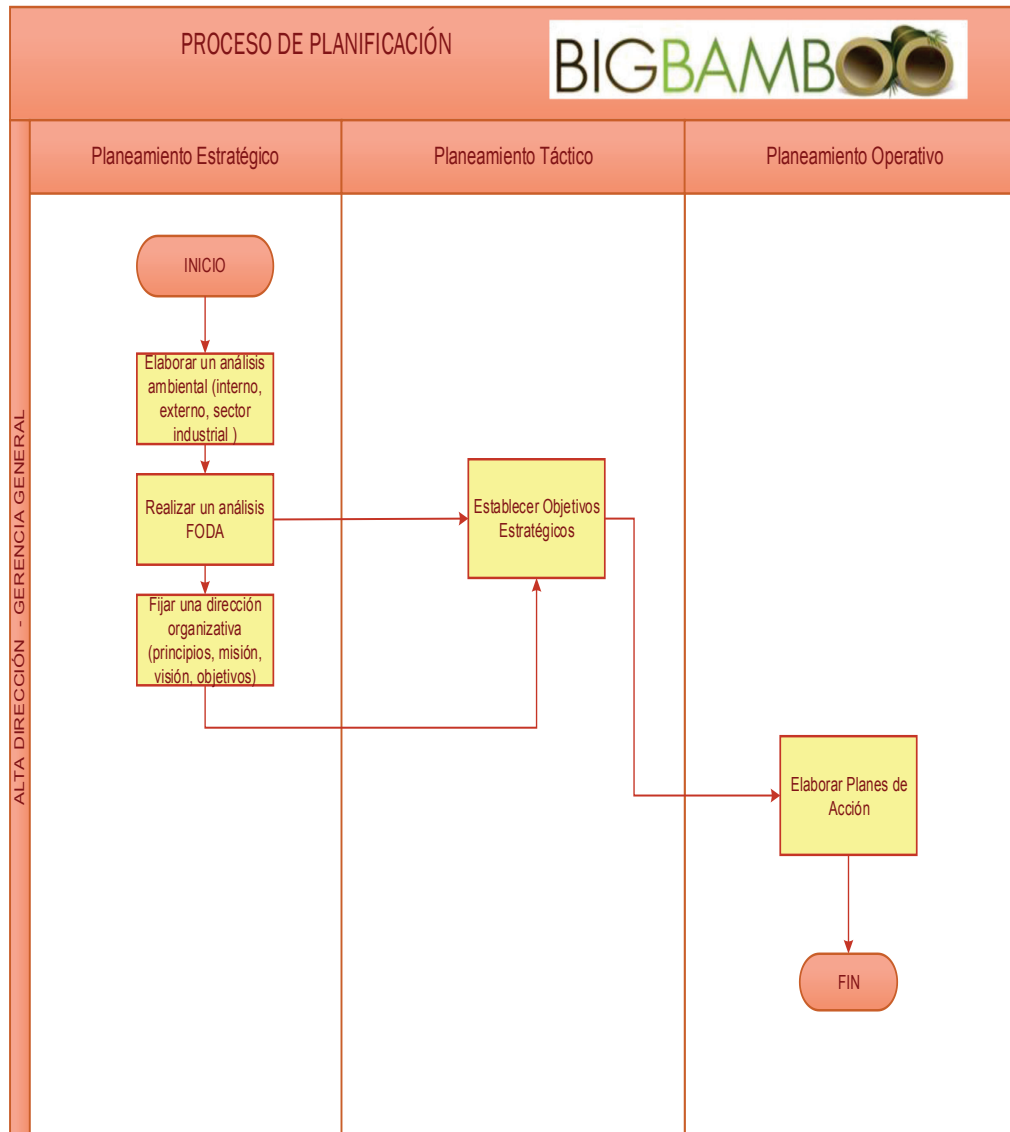


Diagrama de Flujo del Proceso de Planificación

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

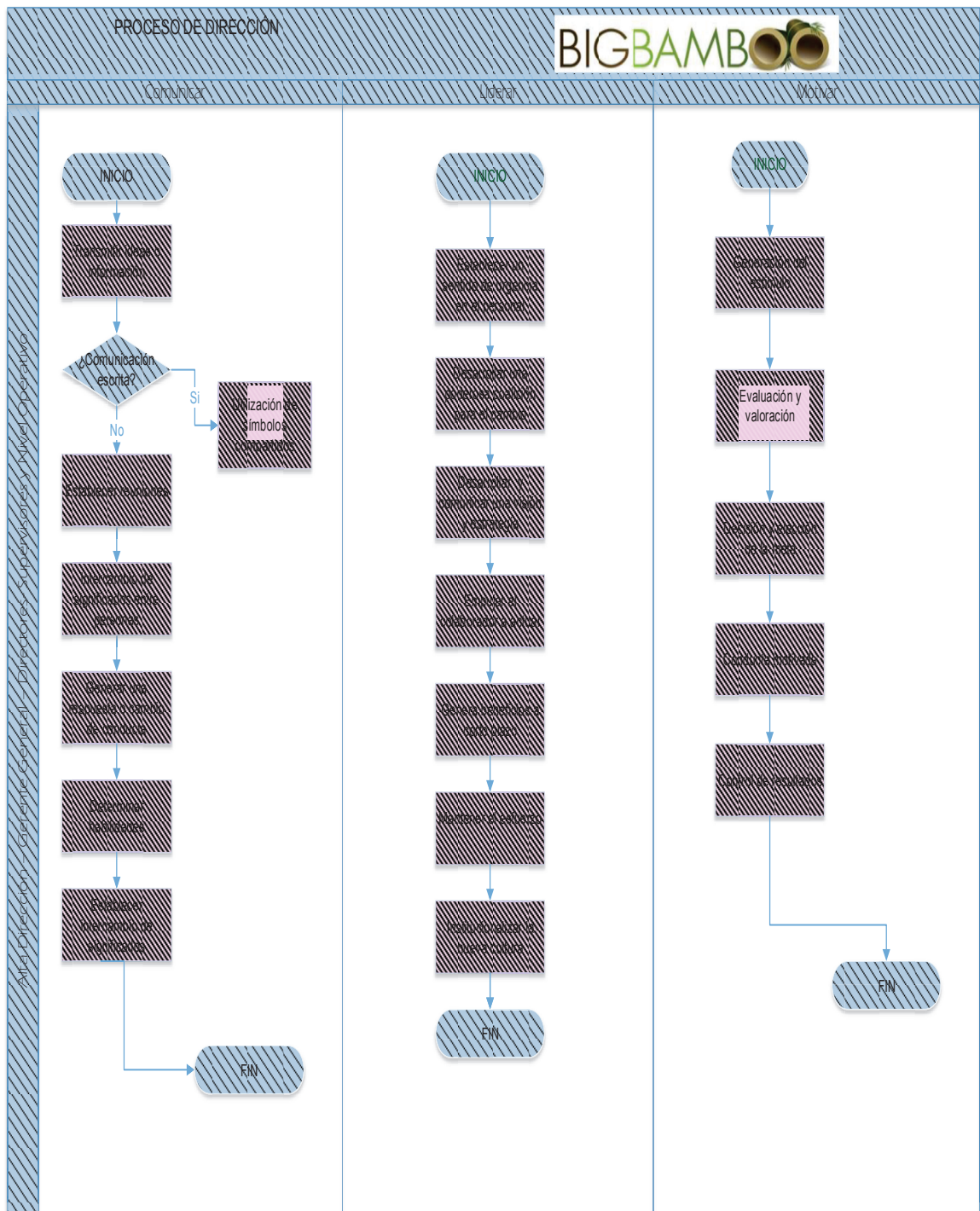


Diagrama de Flujo del Proceso de Dirección
 Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

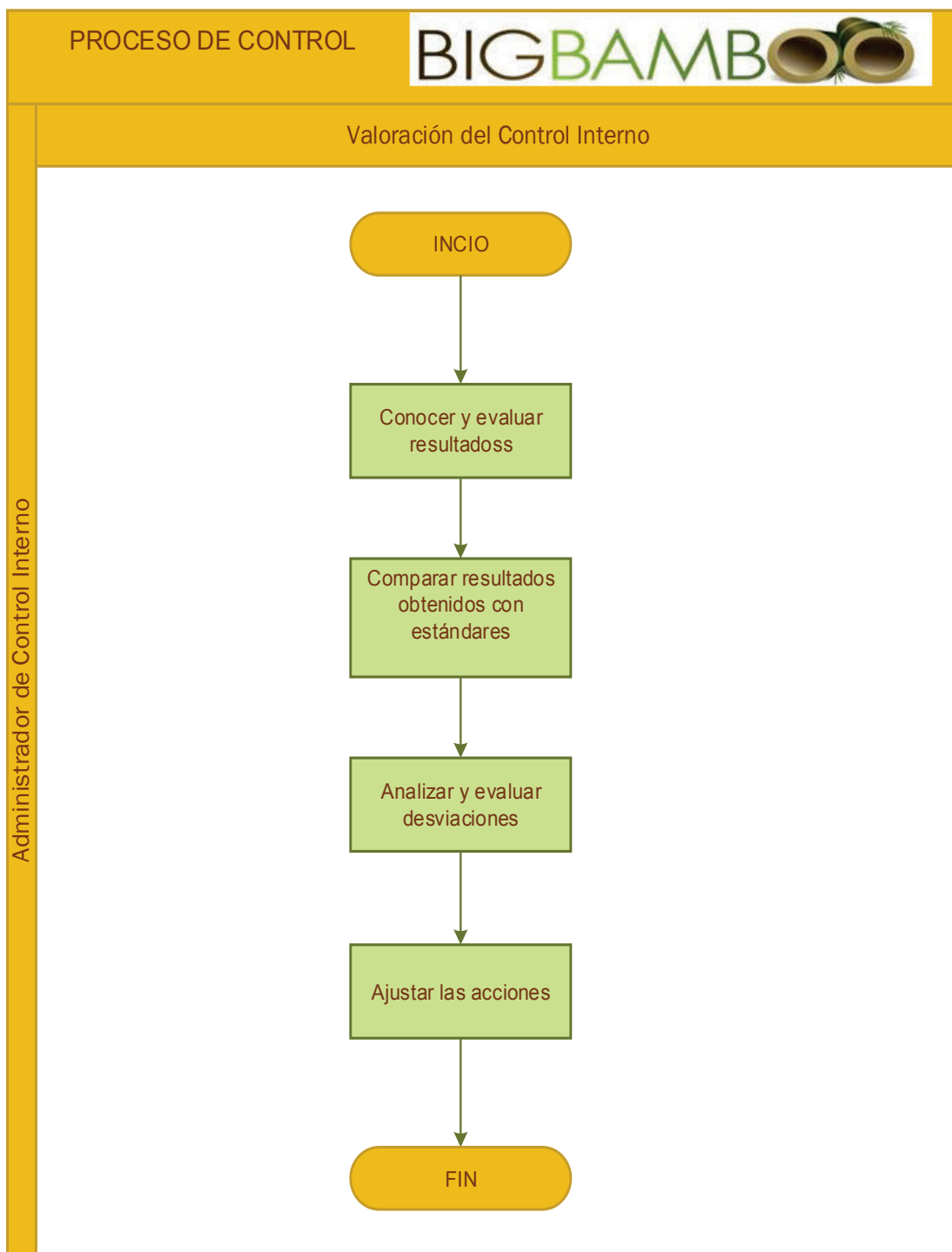


Diagrama de Flujo del Proceso de Control

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO AH – Descripción de Puestos de la Gerencia de Operaciones

Jefe de Materia Prima y Semielaborado

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Jefe de Materia Prima y Semielaborado	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia de Operaciones	
PERSONAL A SU CARGO	
N/A	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Planificar el tiempo y el uso de recursos Establecer Planes de Trabajo mensuales Coordinar con las áreas de producción para entrega del material o producto semielaborado Coordinar con los diferentes proveedores según las necesidades de la producción Controlar aspectos de calidad en el proceso y el producto Comercialización interna del producto semielaborado de acuerdo a los requerimientos de producción	
RELACIONES INTERNAS	
Gerente de Operaciones Jefe de Productos Terminados Bodega e Inventario	
RELACIONES EXTERNAS	
Proveedores Internacionales Proveedores Nacionales	
ESCOLARIDAD	
Ingeniería Industriales, Maestría en Licenciatura en Administración, Ingeniería Comercial o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Inventario, Políticas de Compras, Importación de Materia Prima, Manejo de materiales de producción	
CONOCIMIENTOS	
Manejo de Internet y Office Seguridad Industrial Manejo de Inventarios Normas de Calidad Estrategias de almacenamiento y distribución	
HABILIDADES	
Liderazgo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo, creativo e innovador Orientación a resultados	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Jefe de Productos Terminados

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Jefe de Productos Terminados	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia de Operaciones	
PERSONAL A SU CARGO	
N/A	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Control de materia prima y producto semielaborado Supervisar que se haya llevado a cabo el plan de trabajo impuesto por el departamento de materia prima y semielaborado. Planificar el inventario requerido para la venta Coordinar, programar y despacho del producto en forma mensual Recibir el producto con los requerimiento de calidad establecidos por la producción Almacenar con la debida precaucion el producto Coordinar empaque de material de acuerdo al lugar de destino	
RELACIONES INTERNAS	
Gerente de Operaciones Jefe de Materias Primas y producto semielaborado Bodega e Inventario	
RELACIONES EXTERNAS	
cliente	
ESCOLARIDAD	
Licenciatura en Administraci3n, Ingenieria Comercial o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En 3reas de Inventario, Pol3ticas de Compras, Importaci3n de Materia Prima, Manejo de materiales de producci3n	
CONOCIMIENTOS	
Manejo de Internet y Office Seguridad Industrial Manejo de Inventarios Normas de Calidad Estrategias de almacenamiento y distribucion	
HABILIDADES	
Liderazgo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo, creativo e innovador Orientacion a resultados	

Bodega e Inventario

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Bodega e Inventario	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia de Operaciones	
PERSONAL A SU CARGO	
N/A	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega Verificar que se cumpla con las adecuada normas de seguridad industrial para el despacho del producto. Supervisar que se cumpla con los requerimientos para el despacho del producto como son ordenes de despacho, de embarque, facturas de auto consumo. Verificar que las Instalaciones para el almacenamiento del inventario cumplan con las especificaciones técnicas. Realizar un control de inventarios diarios Elaborar los respectivos reportes tanto como del ingreso como de la salida del producto para su control en contabilidad y ventas	
RELACIONES INTERNAS	
Gerente de Operaciones Jefe de Materias Primas y producto semielaborado Jefe de Productos Terminados	
RELACIONES EXTERNAS	
Cliente Instituciones Privadas Instituciones Públicas	
ESCOLARIDAD	
Licenciatura en Adminitración, Ingenieria Comercial o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Inventario, Políticas de Compras, Importación de Materia Prima, Manejo de materiales de producción, Bodegaje	
CONOCIMIENTOS	
Manejo de Internet y Office Seguridad Industrial Manejo de Inventarios Normas de Calidad Estrategias de almacenamiento y distribucion	
HABILIDADES	
Liderazgo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo, creativo e innovador Orientacion a resultados	

ANEXO AI – Descripción de Puestos de la Gerencia de Talento Humano

Jefe de Relaciones Laborales y Retribuciones

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Jefe de Relaciones Laborales y Retribuciones	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia de Talento Humano	
PERSONAL A SU CARGO	
N/A	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Resolver problemas de índole laboral, donde se desarrollan negociaciones con los representantes de los trabajadores sobre temas de contratación, conflictos laborales, política salarial, negociación colectiva.</p> <p>Prevenir riesgos laborales, estableciendo mejores condiciones de trabajo y un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores para que puedan desempeñar sus funciones, comprendido como seguridad e higiene en el trabajo.</p> <p>Promover la acción social de la empresa con los trabajadores, en funciones que adopta medidas para equilibrar la desigualdad y establecer un agradable clima laboral.</p> <p>Proporcionar a cada uno de los colaboradores una estructura salarial equitativa</p> <p>Análisis de formulas salariales</p> <p>Establecer una adecuada política de incentivos</p> <p>Establecer una eficiente medición de los resultados de los empleados.</p>	
RELACIONES INTERNAS	
Gerencia General Departamento Financiero Departamento de Producción Gerencia de Talento Humano Departamento de Reclutamiento y Selección Departamento de Administración de Personal y Desarrollo de TH Departamento de Seguridad e Higiene y Servicio Social	
RELACIONES EXTERNAS	
Consultores Capacitadores Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
ESCOLARIDAD	
Licenciatura en Psicología Laboral, Licenciatura en Administración o Recursos Humanos o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Recursos Humanos, Administración, Capacitación	
CONOCIMIENTOS	
Administración General y de Recursos Humanos Herramientas informáticas Ley de Seguro Social - Inglés	
HABILIDADES	
Liderazgo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo Ordenado Motivador	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Jefe de Reclutamiento y Selección

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Jefe de Reclutamiento y Selección	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia de Talento Humano	
PERSONAL A SU CARGO	
N/A	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Proveer a la empresa del personal requerido tanto en cantidad como del perfil oportuno. Administrar y controlar el registro de seleccionados del personal regular con nivel académico y los requerimientos solicitados por el puesto, así como también el registro de elegibles externo, con la finalidad de proveer ternas de acuerdo a lo requerido por la vacante. Cubrir cargos nuevos o vacantes mediante etapas de promoción y concursos que rige la organización. Coordinación de fechas de ingreso del personal solicitado. Asesoramiento y orientación a las autoridades y miembros del área.</p>	
RELACIONES INTERNAS	
Gerencia General Departamento Financiero Departamento de Producción Gerencia de Talento Humano Departamento de Relaciones Laborales y Retribuciones Departamento de Administración de Personal y Desarrollo de TH Departamento de Seguridad e Higiene y Servicio Social	
RELACIONES EXTERNAS	
Prensa - Diarios Consultores Analistas	
ESCOLARIDAD	
Licenciatura en Psicología Laboral, Licenciatura en Administración o Recursos Humanos o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Recursos Humanos, Administración, Capacitación	
CONOCIMIENTOS	
Administración General y de Recursos Humanos Herramientas informáticas Ley de Seguro Social	
HABILIDADES	
Liderazgo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo Ordenado Trabajo en Equipo	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Jefe Administración de Personal y Desarrollo TH

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Jefe Administración de Personal y Desarrollo TH	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia de Talento Humano	
PERSONAL A SU CARGO	
N/A	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Diseñar la nómina correspondiente y seguros sociales. Redactar y formalizar los contratos del personal Gestionar permisos vacaciones, horas extraordinarias y disminución del personal por motivos de enfermedad Crear programas de capacitación tanto para el personal nuevo como el antiguo. Determinar conjuntamente con la gerencia necesidades de capacitación de los empleados. Gestionar la capacitación del personal de la empresa, orientado al desarrollo de todos los colaboradores, mediante la actualización, ampliación de conocimientos y competencias en materias relacionadas a sus funciones y responsabilidades.	
RELACIONES INTERNAS	
Gerencia General Departamento Financiero Departamento de Producción Gerencia de Talento Humano Departamento de Relaciones Laborales y Retribuciones Departamento de Reclutamiento y Selección Departamento de Seguridad e Higiene y Servicio Social	
RELACIONES EXTERNAS	
Instituciones Financieras Consultores Capacitadores Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	
ESCOLARIDAD	
Licenciatura en Psicología Laboral, Licenciatura en Administración o Recursos Humanos o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Recursos Humanos, Administración, Capacitación	
CONOCIMIENTOS	
Administración General y de Recursos Humanos Herramientas informáticas Ley de Seguro Social Sistemas de Capacitación	
HABILIDADES	
Liderazgo - Trabajo en Equipo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo Ordenado Motivador - Manejo de Personal	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Jefe de Seguridad e Higiene y Servicio Social

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Jefe de Seguridad e Higiene y Servicio Social	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia de Recursos Humanos	
PERSONAL A SU CARGO	
N/A	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Desarrollar el programa de seguridad e higiene para el personal de la empresa. Establecer medidas y acciones que permitan desarrollar la higiene y seguridad en la empresa y de esta manera salvaguardar la integridad del personal. Conseguir que todos lo empleados o colaboradores tomen conciencia de la importancia que es la seguridad en el trabajo y el mantener las debidas condiciones sanitarias. Establecer un plan de Higiene del trabajo basado en servicios médicos, enfermería, primeros auxilios, que permita eliminar las causas de las enfermedades profesionales, aumentar la productividad mediante el control del ambiente de trabajo. Establecer una plan de Seguridad que proporciones eficientes condiciones de trabajo y que este enfocado a toda la empresa y permita minimizar accidentes, robos e incendios. Establecer medidas para equilibrar la desigualdad becas para estudios, seguros de vida y centros recreativos, de esta manera mejorando notablemente el clima laboral de la empresa. Atender las peticiones, inquietudes, insatisfacciones del personal. Dar soluciones a problemas de indole personal entre colaboradores en la empresa</p>	
RELACIONES INTERNAS	
Gerencia General Departamento Financiero Departamento de Producción Gerencia de Talento Humano Departamento de Relaciones Laborales y Retribuciones Departamento de Reclutamiento y Selección Departamento de Relaciones Laborales y Retribución	
RELACIONES EXTERNAS	
Consultores Capacitadores Proveedores	
ESCOLARIDAD	
Licenciatura en Psicología Laboral, Licenciatura en Administración o Recursos Humanos o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Recursos Humanos, Administración, Capacitación, Seguridad Industrial	
CONOCIMIENTOS	
Administración General y de Recursos Humanos Seguridad Industrial Ley de Seguro Social Sistemas de Capacitación	
HABILIDADES	
Liderazgo Enfocado a resultados Comprometido Objetivo Ordenado - Motivador Trabajo en equipo	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

ANEXO AJ – Descripción de Puestos de la Gerencia Financiera

Jefe Administrativo Financiero

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Jefe Administrativo Financiero	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia Financiera	
PERSONAL A SU CARGO	
N/A	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Establecer el presupuesto, el manejo de efectivo y la administración crediticia. Realizar análisis de inversión y el procuramiento de fondos Dominar fundamentos tanto del aspecto economico como contable Organizar, dirigir y controlar todas actividades administrativas y financieras de la organización Establecer medida correctivas para el mejoramiento en el sistema financiero Negociar con Instituciones Financieras Cumplir y hacer cumplir disposiciones legales o reglamentarias</p>	
RELACIONES INTERNAS	
<p>Gerente Financiero Departamento Contable</p>	
RELACIONES EXTERNAS	
<p>Consultores Instituciones Financieras Públicas o Privadas Proveedores</p>	
ESCOLARIDAD	
Ingeniería en Finanzas Licenciatura en Administración o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Análisis y Control de presupuestos, Administración Financiera, elaboración de Proyectos y solicitud de Financiamiento	
CONOCIMIENTOS	
<p>Manejo de Internet y Office Planificar actividades Financieras Control de actividades Contables Manejo de Reglamentos Financiero</p>	
HABILIDADES	
<p>Comunicación clara y sencilla Supervisar y coordinar proyectos Capacidad de diálogo Trabajar bajo presión Ser objetivo</p>	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca

Jefe Contable

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO	
PUESTO	NIVEL
Jefe Contable	
JEFE INMEDIATO	
Gerencia Financiera	
PERSONAL A SU CARGO	
Jefe Administrativo Financiero Jefe Contable	
FUNCIONES PRINCIPALES	
Registrar todas las operaciones producto del ejercicio economico Diseñar las ordenes depago, estados contables Coordinar aspectos de Gestión Contable Cumplir a cavalidad con los reglamentos contables Elaborar liquidaciones de gastos, bienes y servicios Cumplir con las normas y procedimientos de la seguridad integral Elaboracion de informes periodicos de la actividad economica Mantener la contabilida al dia	
RELACIONES INTERNAS	
Gerente Financiero Departamento Administrativo Financiero	
RELACIONES EXTERNAS	
Consultores Instituciones Financieras Públicas o Privadas Proveedores	
ESCOLARIDAD	
Ingeniería en Finanzas, Auditoria, Licenciatura en Adminitración o carreras a fines	
EXPERIENCIA LABORAL	
En áreas de Análisis y Control Contable, Administración Contable, Estratégico en el área contable.	
CONOCIMIENTOS	
Manejo de Internet y Office Técnicas administrativas y técnicas de manejo de grupo. Control de Sistemas Contables Estados Financieros	
HABILIDADES	
Planificación y liderazgo Supervisar y coordinar aspectos contables Solución a problemas Verificar informe contables Tomar decisiones	

Elaborado por: Geovanna Criollo y Verónica Balseca