



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE ECONOMÍA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN FINAL PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE ECONOMISTA.**

TEMA:

“LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPACTO EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ARQDIN DE LA CIUDAD DE
AMBATO”

AUTORA: PATRICIA ALEJANDRA BRITO CAMPAÑA

TUTOR: DR. PATRICIO CARVAJAL

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Patricio Carvajal, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ARQDIN DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por **PATRICIA ALEJANDRA BRITO CAMPAÑA**, como Tutor del Informe Final de Investigación considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Posgrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad - UTA.

Ambato, 07 de mayo del 2015

EL TUTOR



DR. PATRICIO CARVAJAL

AUTORÍA DE LA TESIS

Yo, **PATRICIA ALEJANDRA BRITO CAMPAÑA**, con cédula de ciudadanía N° **180397646-1**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: **“LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ARQDIN DE LA CIUDAD DE AMBATO”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 07 de mayo del 2015



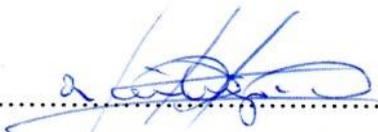
PATRICIA ALEJANDRA BRITO CAMPAÑA

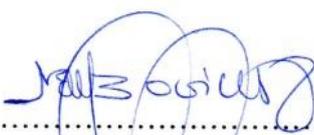
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el informe de Investigación, sobre el tema: **“LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA ARQDIN DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, de la estudiante **PATRICIA ALEJANDRA BRITO CAMPAÑA**, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la carrera de Economía, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por el Centro de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 07 de mayo del 2015

Para constancia firman:


.....
DR. ESTEBAN CAIZA
PROFESOR CALIFICADOR


.....
DRA. MARGOTH BONILLA
PROFESOR CALIFICADOR


.....
ECO. DIEGO PROAÑO
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

La presente investigación dedico a Dios, por regalarme una vida llena de oportunidades y desafíos que me han formado como persona.

A mis padres y hermano, que con su paciencia, esfuerzo y sacrificio hicieron posible la culminación de mis estudios.

Patricia Brito

AGRADECIMIENTO

Son muchas personas a las que quisiera expresar mis sentimientos de gratitud, entre ellas a mis padres que con su amor y comprensión me han apoyado y me han brindado su confianza incondicional.

A Dios que me brinda un día más de vida y me da la fuerza para enfrentar los retos que se presentan a diario, a mi familia y amigos por haberme demostrado su apoyo y aprecio.

ÍNDICE GENERAL

A. PÁGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Aprobación por el Tutor	ii
Autoría de la Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Índice de cuadros	x
Índice de gráficos	xi
Resumen ejecutivo	xii

B. TEXTO

Introducción	1
--------------	---

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1	Tema	2
1.2	Planteamiento del problema	2
1.2.1	Contextualización	2
1.2.2	Análisis crítico	5
1.2.3	Prognosis	9
1.2.4	Formulación del problema	9
1.2.5	Preguntas Directrices	9
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación	10
1.3	Justificación	10

1.4	Objetivos	11
1.4.1	General	11
1.4.2	Específicos	11

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes investigativos	12
2.2	Fundamentación filosófica	14
2.3	Fundamentación epistemológica	15
2.4	Fundamentación ontológica	15
2.5	Fundamentación axiológica	16
2.6	Fundamentación económica	16
2.7	Fundamentación legal	16
2.8	Categorías fundamentales	18
2.10	Hipótesis	60
2.11	Señalamiento de variable	60

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1	Enfoque investigativo	61
3.2	Metodología básica de la investigación	62
3.3	Nivel o tipo de investigación	62
3.4	Población y muestra	63
3.5	Operacionalización de variables	65
3.6	Técnicas e Instrumentos	67
3.7	Plan de recolección de información	67
3.8	Plan de procesamiento de la información	71

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de Resultados	73
4.2	Interpretación de Resultados	87
4.3	Comprobación de Hipótesis	89

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	93
5.2	Recomendaciones	93

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1.	Datos Informativos	95
6.2.	Antecedentes de la propuesta	96
6.3.	Justificación	96
6.4.	Objetivos	97
6.4.1.	Objetivo general	97
6.4.2	Objetivos específicos	97
6.5.	Análisis de factibilidad	97
6.6.	Fundamentación	100
6.7.	Metodología - modelo operativo	103
6.7.1.	Flujo grama de la propuesta	104
6.8.	Conclusiones y Recomendaciones	114

C. MATERIALES DE REFERENCIA

Bibliografía	138
Anexos	140

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PÁGINAS
Cuadro 1: Capacidad de producción y sus herramientas de apoyo	40
Cuadro 2: Factores de Producción	49
Cuadro 3: Indicadores numéricos del área de producción	57
Cuadro 4: Operacionalización Variable independiente	65
Cuadro 5: Operacionalización Variable dependiente	66
Cuadro 6: Plan de recolección de información	70
Cuadro 7: Imagen de la empresa	73
Cuadro 8: Esfuerzos comerciales y de marketing	74
Cuadro 9: Calidad de servicio a los clientes	75
Cuadro 10: Solución a los clientes	76
Cuadro 11: Medios para vigilar el mercado	77
Cuadro 12: Identificación de estrategias de la empresa	78
Cuadro 13: Directivos de la empresa	79
Cuadro 14: Inversión de la empresa	80
Cuadro 15: Dirección y gestión innovadora	81
Cuadro 16: Resultado Económico de la empresa	82
Cuadro 17: Tamaño de la empresa – Clientes	83
Cuadro 18: Tamaño de la empresa – Competidores	84
Cuadro 19: Crecimiento de las ventas	85
Cuadro 20: Rentabilidad	86
Cuadro 21: Verificación de Hipótesis	89
Cuadro 22: Cálculo de Z	91
Cuadro 23: Modelo Operativo	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGINAS
Gráfico 1: Árbol de problemas	7
Gráfico 2: Categorías Fundamentales	18
Gráfico 3: Subordinación conceptual variable independiente	19
Gráfico 4: Subordinación conceptual variable dependiente	20
Gráfico 5: Planificación de los recursos empresariales	22
Gráfico 6: Economías de escala	25
Gráfico 7: Gestión de la Innovación empresarial	30
Gráfico 8: Estándares de calidad	46
Gráfico 9: Medición de Productividad	59
Gráfico 10: Imagen de la empresa	73
Gráfico 11: Esfuerzos comerciales y de marketing	74
Gráfico 12: Calidad de servicio a los clientes	75
Gráfico 13: Solución a los clientes	76
Gráfico 14: Medios para vigilar el mercado	77
Gráfico 15: Identificación de estrategias de la empresa	78
Gráfico 16: Directivos de la empresa	79
Gráfico 17: Inversión de la empresa	80
Gráfico 18: Dirección y gestión innovadora	81
Gráfico 19: Resultado Económico de la empresa	82
Gráfico 20: Tamaño de la empresa – Clientes	83
Gráfico 21: Tamaño de la empresa – Competidores	84
Gráfico 22: Crecimiento de las ventas	85
Gráfico 23: Rentabilidad	86
Gráfico 24: Campana de Gauss	91

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE ECONOMÍA EMPRESARIAL

RESUMEN EJECUTIVO

En la provincia de Tungurahua, uno de los sectores más competitivos en el área productiva son las empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar que aportan significativamente al desarrollo económico del país, el cual será analizado detalladamente a continuación. El Capítulo I constituye la parte medular la investigación, ya que luego de haber detectado el problema principal de la organización pasa a definir el tema investigativo, el cual incluye las respectivas justificaciones, la delimitación, que hace referencia a cinco partes: restricción de campo, área, aspecto, tiempo y espacial. Posteriormente, se redacta el Capítulo II, para ello es necesaria la recolección de información relacionada con el tema electo; si la información es transcrita textualmente debe incluir citas de texto, además se debe redactar los fundamentos que acreditaran a la investigación. En el Capítulo III, contiene la metodología que se aplicará para el desarrollo oportuno y veraz de la investigación, selección de la población y muestra, se realiza un plan para la recolección y procesamiento de información.

Capítulo IV hace referencia al modo en que se administrará los recursos con los que se cuenta para el desarrollo del proyecto; los recursos con los que se cuentan son: institucionales, materiales, humanos y económicos; además se detalla minuciosamente el cronograma de las actividades que se llevarán a cabo y finalmente se incluye la bibliografía y los anexos correspondientes.

Además en el Capítulo VI, lo conforma los datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos general y específico, explicando de manera concisa el modelo que se desea plantar para dar una solución al problema de investigación.

PALABRAS CLAVES: Productividad, Competencia, Empresa

INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista interno la globalización es un factor de doble carácter para las economías nacionales, sobre todo para las empresas. En tanto que beneficioso por las oportunidades de mercado e inversiones, también es perjudicial desde el prisma de la competencia a la cual se ven sometidas las empresas locales, sobre todo en cuanto a productos y servicios procedentes de países con menores costos y una adecuada relación calidad – precio. En este sentido la globalización en sí es una amenaza, básicamente para las pequeñas y medianas empresas.

Entre este fenómeno por un lado y por otro la tendencia de los empresarios a mantenerse en el mercado aumentando su cuota de participación o siendo partícipes de nuevos mercados, el nivel de la competencia tiende a aumentar. Este es un hecho objetivo, de modo tal que la competencia no establece diferenciación y está presente en mayor o menor medida, pero siempre presente, en todos los sectores de actividad, por lo que nada ni nadie está exento de sus efectos.

Si bien la competencia es un factor condicionante del buen hacer y funciona como un mecanismo de selección natural en el ambiente empresarial, no deja de ser una amenaza desde el punto de vista individual, es decir, desde la óptica y la posición del empresario. Sin embargo, a pesar de que por lo general los empresarios poseen la cualidad de percibir la dinámica del mercado y de la competencia, en muchas ocasiones les falta capacidad para establecer las limitaciones internas de la organización y las acciones a emprender de cara al futuro inmediato. La complejidad de la dirección, la tensión de la competencia, los problemas asociados con la baja rentabilidad o la poca liquidez, o incluso la euforia por buenos índices de crecimiento y rentabilidad, no le permiten a los empresarios en las pequeñas y medianas empresas dedicar tiempo a estudiar dónde están las falencias de la organización, tal vez incluso impuestas por la no siempre perceptible influencia del entorno hacía el interior del sistema.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Las estrategias competitivas y su impacto en la rentabilidad de la empresa “ARQDIN” de la ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del Problema

Las estrategias competitivas se implementan en la mayoría de empresas para que puedan subsistir en el mercado internacional, nacional o local.

Una de las preocupaciones centrales de toda empresa es el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias que cada vez son más fuertes por parte de los consumidores por comprar productos de mayor calidad y en un precio competitivo, todo ello ha permitido que las empresas nacionales no solo compitan entre ellas sino que ahora lo hacen con mayor intensidad con empresas extranjeras.

1.2.1. Contextualización del Tema

1.2.1.1. Macro contextualización

A mediados de la década del 2000, con el inicio de la dolarización, las empresas ecuatorianas comenzaron a vivir un ambiente de cambio acelerado y de incertidumbre que se tradujo en una intensificación de la competencia, tanto en el mercado local como en el internacional, por un cliente con elevadas expectativas

de calidad, un mejor servicio y un precio justo. La presencia de un cliente más exigente contribuyó a que se establecieran elevados estándares de calidad; en éstas condiciones resultaba oportuno que las organizaciones adopten estrategias en cuanto al direccionamiento estratégico empresarial a través de estrategias competitivas que proporcionen a los administradores un punto de referencia para comprender mejor su propia situación y establecer diversas alternativas de cambio organizacional.

En el Ecuador en los últimos años la competitividad se convirtió en un reto para los más de 48 fabricantes grandes y medianos de muebles. Ellos decidieron establecer sus propias estrategias para enfrentar el desafío de la apertura. La asociación es una de esas iniciativas implantadas por este sector para mejorar la calidad y disminuir sus costos.

Según (Baquero, 2008, pág. 16): *“El hecho es que la competencia es cada vez mayor en el mercado nacional y en el internacional. Los bienes de la madera que ingresan de países como Brasil, en Latinoamérica, y de China, en Asia, preocupa a los productores nacionales.”*

No es para menos si el volumen de producción de esas naciones es elevado y sus precios son bajos. Sin embargo, la aparición de nuevos actores en talleres y fábricas nacionales es constante. Según Orlando Baquero, vicepresidente de la Asociación de Industriales Madereros (Aima), por ejemplo en el Austro, se trata de una actividad en la cual no hay barreras y la competencia crece cada día; siendo esta región la de mayor cantidad de madereros en el Ecuador.

La moneda propia de la que disponen varios países les ofrece una mayor ventaja sobre Ecuador. Además, parte de la materia prima se importa de Europa y el diferencial cambiario del dólar con el euro desempeña un papel decisivo. Esto trajo consigo la competencia en el precio.

Las importaciones ecuatorianas de muebles se duplicaron entre el 2001 y el 2004, llegando a 6,75 millones de dólares, lo cual representa un grave problema para la industria del mueble nacional.

1.2.1.2. Meso contextualización

En la Provincia de Tungurahua con una dimensión de 3200 Km², se caracteriza por ser una de las más productivas del Ecuador, debido a sus fértiles suelos su privilegiada ubicación geográfica, y el empeño de su gente; es así que la industria del mueble ha tenido un acelerado crecimiento en nuestra provincia los últimos años; ubicándose la mayor cantidad de fabricantes de muebles en la Parroquia de San José de Huambaló situado a escasos minutos del Cantón Pelileo, y convirtiéndose en un gran competidor de los pequeños productores de muebles de la ciudad de Ambato, debido al gran número de artesanos que se encuentran en este sector.

Según la información (ministerio de la coordinación de la producción, empleo y competitividad, 2011) : *“Para tratar de combatir los efectos de la competencia desleal y lograr una mejor calidad El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) firmó dos importantes convenios con el Gobierno Provincial de Tungurahua, la Cámara de la Pequeña Industria (CAPIT) y Corpoambato”*.

Tungurahua Produce es el primer convenio firmado y se enmarca en la implementación de la Agenda de Transformación Productiva Territorial, instrumento impulsado por el MCPEC y la Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua.

1.2.1.3. Micro Contextualización

Dentro de la ciudad de Ambato, al igual que en la provincia de Tungurahua, y como se puede apreciar en gran parte del país la industria de los muebles ha venido en auge, lo que ha obligado a los fabricantes a mejorar la calidad de sus productos y la disminución de los costos de producción para tener una mayor eficiencia y poder sobrevivir en esta industria que se vuelve cada mas más competitiva.

A pesar del gran desarrollo que se observaba en los últimos años la crisis financiera económica también afectó a este sector disminuyendo sus ventas y obligando a un des aceleramiento en el crecimiento que se veía de esta rama industrial, debido a la incursión de nuevos ofertantes que entraron a esta ciudad al cerrárseles las puertas en otros mercados.

Según la revista Modus Vivendi (Barrera, 2008, pág. 7): en su artículo Tungurahua produce una realidad que impulsara el desarrollo *“Para contrarrestar estos efectos lo que los artesanos han tratado de hacer es asociarse para aprovechar las urbanizaciones que se encuentran en construcción fuera de esta para ubicar ahí sus productos, formando clúster entre estos sectores”*.

Los grandes cambios producidos en el entorno empresarial y, en especial el fenómeno de la globalización, han provocado que desde las distintas administraciones públicas se propongan políticas industriales para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. La constitución de clústers Institucionales es una medida que ha contado con muy buena acogida.

1.2.2. Análisis Crítico

Los representantes de la empresa Arquitectura, Diseño e Ingeniería “ARQDIN” no cuentan con estrategias suficientes para enfrentar los cambios oportunos que se

presentan en el mercado, debido a un limitado presupuesto de la compañía y por el deficiente apoyo del gobierno a las pequeñas y medianas empresas, por lo que la empresa no cuenta con adecuadas técnicas de competitividad.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

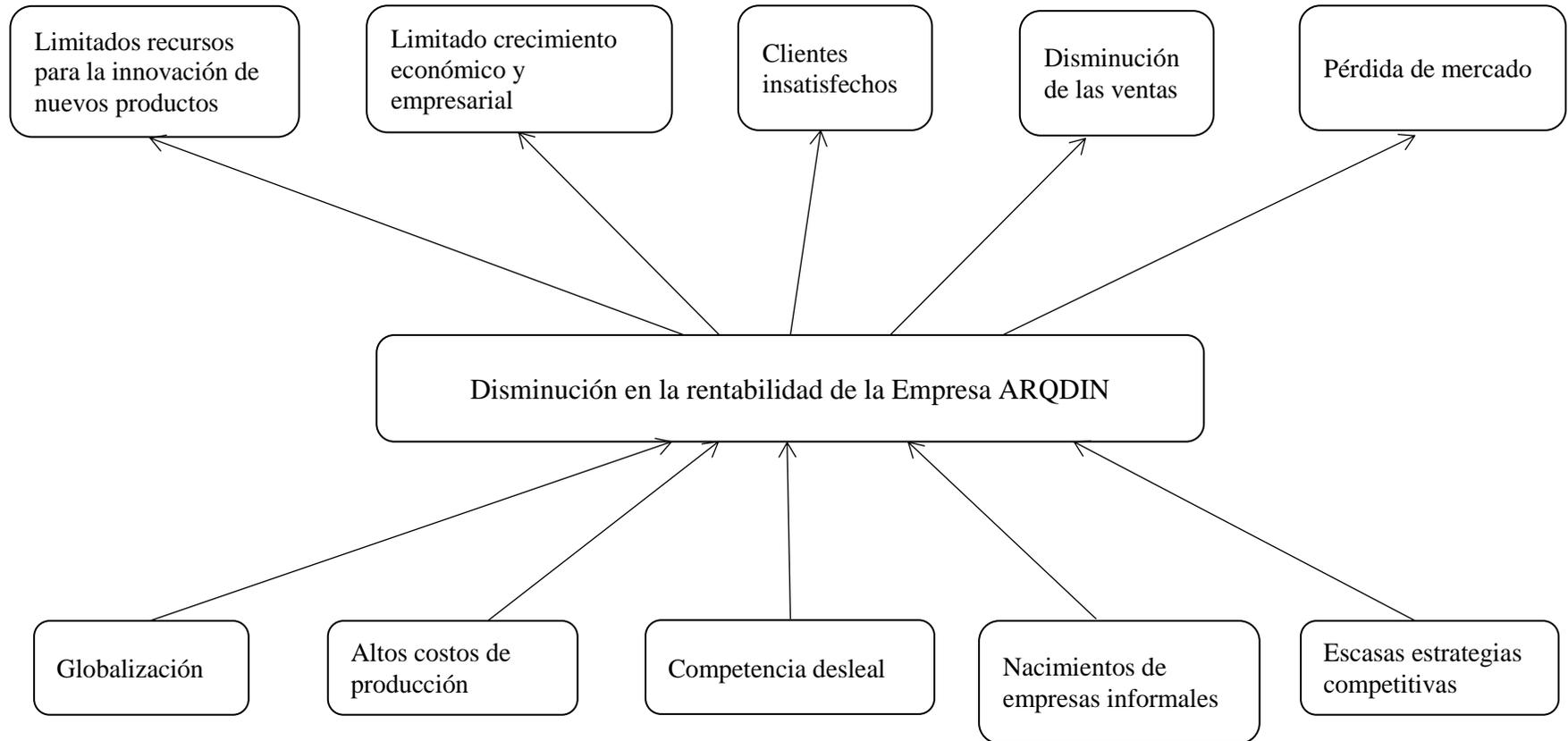


Gráfico 1. Árbol de Problemas de la Empresa ARQDIN (relación causa - efecto)

Elaborado por: Brito, Patricia

Al existir limitados recursos para la innovación de nuevos productos, la empresa se encuentra restringida en lo que refiere a producir o comercializar varios diseños de artículos de muebles de madera para implementar mejoras, como mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital.

La empresa no dispone de estrategias de competitividad que le permitan mejorar su cobertura de mercado y su rentabilidad, por lo que no le permite desarrollarse y ser reconocida de forma local, nacional e internacional.

La competitividad se entiende como una realidad dinámica y comparativa con las demás empresas, es decir, es un rasgo de las empresas a través del cual aseguran su presencia en un mercado donde incrementan su participación en el mismo en rivalidad con otras empresas. Cuando se analizan los factores que influyen en la competitividad empresarial se consideran las variables macroeconómicas, las sectoriales y las de carácter intra-empresarial

La globalización ha sido un factor predominante para el crecimiento económico y empresarial de varias instituciones lo cual no permite que su posicionamiento en el mercado sea estable, manteniendo una desigualdad en los altos costos de producción en referencia a la materia prima que se utiliza aumentando de esta manera el precio del producto que no es accesible para el consumidor.

El consumidor es cada vez más exigente en lo que corresponde a normas de calidad debido a los diferentes usos que se aplica para el producto, lo cual debe ser controlado más detenidamente y la organización aplicar un direccionamiento institucional que se permita ser reconocidos en el área comercial y productiva.

1.2.3. Prognosis

En el Ecuador se ha lamentado mucho la falta de financiamiento, porque éste es visto como un elemento indispensable para el crecimiento y supervivencia de las empresas.

Este puede favorecer la actividad económica de la empresa, pero si no se necesita realmente puede generar un costo financiero elevado disminuyendo utilidades y en casos extremos provocando el cierre de la organización.

Si no se logra solucionar esta problemática de emplear innovadoras estrategias de competitividad en lo que se refiere a la producción y comercialización de los muebles de madera para el hogar, la actividad económica de la Empresa ARQDIN seguirá siendo minorista y de simple participación el mercado.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias de competitividad y su impacto en la rentabilidad en la empresa “Arquitectura Diseño e Ingeniería, en la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Qué tipo de técnicas innovadoras competitivas implanta la empresa para mejorar la su permanencia en el mercado?
- ¿Qué procesos permitirán mejorar la optimización de los recursos en el área de producción de los muebles de madera de hogar?
- ¿Con qué estrategias se generarían índices financieros satisfactorios a partir de las técnicas de competitividad activas en la empresa “ARQDIN”?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Estudio

1.2.6.1. Delimitación por contenido

Esta investigación estará orientada al campo económico y administrativo, para determinar el aumento de rentabilidad que tendrá la empresa al mejorar sus procedimientos de innovación para poder sobrevivir en el mercado competitivo relacionado al área de la productividad y comercialización de muebles de madera para el hogar.

1.2.6.2. Delimitación Espacial

La investigación se la llevará a cabo en la empresa y fábrica de muebles “ARQDIN” de la ciudad de Ambato con su personal ejecutivo, administrativo y operativo.

1.2.6.3. Delimitación Temporal

El presente estudio se lo llevará a cabo en el período comprendido entre el 1 de enero del 2013 al 31 de agosto del año 2013.

1.3. Justificación

Las pequeñas y medianas empresas se encuentran en constante crecimiento en un segmento de mercado que cada vez es más pequeño experimentando cambios relativos constantemente para toda organización. Actualmente en nuestro país las PYMES presentan varios problemas que les impide tener acceso a formar parte del mercado y así ser organizaciones significativas.

Debido a que en Ecuador las PYMES representan una parte importante en la economía ecuatoriana, es necesario que se encuentren en condiciones óptimas, para competir en el mercado a través de una sólida estructura financiera.

La empresa ARQDIN debe aplicar técnicas que fortalezcan su desarrollo en el mercado con innovadoras estrategias con un producto de calidad utilizando procedimientos de eficiencia y eficacia para poder sobresalir en el mercado.

Por lo anterior, las empresas deben ser prudentes antes de tomar la decisión de solicitar un crédito y las instituciones financieras al otorgarlo. Se debe formular un plan de negocios atractivo, en el que se justifique la verdadera necesidad de la implementación de un nuevo esquema para ser parte proactiva de un mercado satisfactorio.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la situación actual de la Empresa “ARQDIN”, para proponer estrategias de competitividad que permitan maximizar la rentabilidad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de las diferentes estrategias competitivas que permitan incrementar la rentabilidad de la Empresa “ARQDIN”.
- Evaluar la percepción y expectativas de los clientes respecto a los productos que ofrece la empresa “ARQDIN”.
- Determinar un modelo de estrategias competitivas de Marketing para incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa ARQDIN de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

La empresa “ARQDIN” “Arquitectura, Diseño e Ingeniería” no cuenta con investigaciones referentes a la demanda de muebles de cocina para el hogar, por lo que será la primera en su clase en realizarse. Según investigaciones realizadas referentes al tema en estudio se puede mencionar los siguientes criterios:

En la tesis de la Ing: (Lemus Ávila, 2008), en su trabajo “Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los Estados Unidos”, el investigador después de un profundo análisis de la investigación de campo ha llegado a las siguientes conclusiones: Unas de las oportunidades que deben establecer los fabricantes de madera de Bogotá es generar economías de escala que permitan reaccionar mejor ante el tipo de cambio, costo de los factores y brinde flexibilidad al momento de responder ante la competencia, uno de los retos que debe poner en práctica es integrar el sector para reducir costos e incrementar la especialización, favoreciendo la disponibilidad, calidad, costos, mayor productividad y competitividad.

Tomando como referencia a la Eco:(Ihle Kimmich, 2005), en su trabajo: La cadena de Valor Madera-Muebles en el MERCOSUR con especial enfoque en Pymes de Paraguay y Uruguay indica que: Considerando los pronósticos que reflejan el aumento mundial del consumo de productos de madera y el enorme potencial en la

región, no sólo en cuanto a las condiciones favorables del clima (especies de árboles que crecen hasta 4 veces más rápido que en otras zonas climáticas), sino también en cuanto a los recursos humanos, resulta imprescindible tener en un futuro cercano un frente relativo común en la región MERCOSUR; y no solo actuar de forma reactiva. Esta gran tarea de impulsar una política industrial conjunta está siendo abordada por el primer Foro de Competitividad del MERCOSUR para la Cadena de Valor Madera-Muebles del MERCOSUR. Aspectos de Gestión Ambiental y Producción más Limpia, sin los cuales la región no puede estar preparada para el aumento de la producción de madera y productos de madera, no estaban incluidos explícitamente en el diseño del Programa de los Foros. Sin embargo, se nota una creciente receptividad para la inclusión de estos temas, conforme a la iniciativa de los Ministros de Medio Ambiente del MERCOSUR, que en junio de 2004 propusieron la inclusión de la variable ambiental en el Programa Foros de Competitividad, entre otras conclusiones, en las experiencias encontradas existen diferentes acercamientos de Gestión Ambiental y Producción más Limpia incorporados por las empresas para optimizar los procesos de producción y la eficiencia de recursos. Junto a éstos, existen instrumentos de mercado como la certificación del manejo sustentable de bosques y de la cadena de custodia y los sellos ambientales, que tienen el objetivo de establecer padrones para orientar al consumidor en la compra de productos y servicios que causen menos residuos y emisiones tóxicas, que conserven recursos y hábitat y que minimicen el cambio climático y el deterioro de la capa de ozono. Mejorar la articulación de la cadena de valor a nivel MERCOSUR es una gran tarea del Foro y de esta forma se podrían realizar también los potenciales que conlleva la combinación de los diferentes acercamientos de producción y consumo sustentables en un enfoque conceptual integral.

Basándose en los estudios de(Flor, 2006), en su trabajo “Diseño de un modelo integral de Katzenbach administrativo que mejore la competitividad de las medianas empresas fabricantes de muebles de madera para el hogar y la oficina, el investigador concluye en su investigación los siguientes aspectos: Se puede afirmar que el talento

humano, como propietario del conocimiento, es el protagonista del éxito de las organizaciones. Para cualquier organización, hacer más con menos es importante. Para alcanzar este objetivo, es preciso que el recurso humano esté constituido por gente altamente calificada: personas que no sólo conozcan los aspectos técnicos de su trabajo, sino que, además, sean buenos realizadores; la productividad de las personas requiere de un aprendizaje permanente, necesita un desafío constante, pensar en forma integral acerca de lo que puede hacer para perfeccionar lo que realiza. Se aprende con el objeto de dar valor agregado a lo que ya sabe hacer bien, o se aprende a desaprender lo que no se debe hacer, entre otras conclusiones investiga que la organización deberá identificar a los líderes y proceder a prepararlos y a formarlos de tal manera que irradian entusiasmo, contagien la cultura de la calidad, del cambio, de la alta implicación y alta participación, del profundo respeto por su profesión, y de otras creencias y valores que estime conveniente la organización. El líder de hoy ya no está enmarcado dentro de un esquema unidimensional de planificación y control, ha sido reemplazado por un líder tridimensional que es empresario, innovador y gestor, todo a la vez y que los problemas de la organización son complejos pues comprometen múltiples variables que se entrecruzan: organización del trabajo, objetivos y funciones múltiples, interrelaciones entre personas y subsistemas, mecanismos de coordinación y comunicación, relaciones de poder, cultura organizacional, etc. Entre los factores esenciales sobre lo que es urgente actuar para una adecuada gerencia del talento humano, se encuentra sin lugar a dudas el de la comunicación, que está estrechamente vinculado al concepto fundamental de organización.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación aporta al estudio competitivo en la Provincia de Tungurahua basándose en un enfoque epistemológico de tipo crítico-propositivo al tomar los aspectos estratégicos para posesionarse en el mercado de la empresa ARQDIN y no se detiene en la contemplación pasiva de los problemas de

direccionamiento estratégico empresarial por la insuficiente aplicación de innovadoras técnicas empresariales

Se plantea un enfoque crítico porque analiza la realidad referente al posicionamiento en el mercado local de los pequeños empresarios, y propositivo porque a través del estudio se busca plantear una alternativa de solución a la problemática en estudio.

2.3. Fundamentación Epistemológica

Tomando como referencia a (García, 2006, pág. 26); la fundamentación epistemológica es considerada como: *“la disciplina que estudia cómo se genera y se valida el conocimiento de las ciencias, analizando los preceptos que se emplean para justificar los datos científicos, considerando los factores sociales, psicológicos y hasta históricos que entran en juego”*.

Es primordial esta fundamentación debido a que se establece una conexión directa entre el objeto de estudio y el investigador para perfeccionar dicho conocimiento, incrementando su utilidad y su valor a nivel social

2.4. Fundamentación Ontológica

En la misma línea de pensamiento de García y otros (op.cit) frente a lo ontológico argumentan: “estudia el ser en general y sus propiedades trascendentales. Puede nombrarse como el estudio del ser en tanto lo qué es y cómo es. La ontología define al ser y establece las categorías fundamentales de las cosas a partir del estudio de sus propiedades, sistemas y estructuras.”

Con este panorama se pretende distinguir entre lo mental y los procesos físicos de la mente, para establecer las soluciones posibles con las estrategias de competitividad y su impacto en la rentabilidad de la empresa ARQDIN instaurando un criterio para la toma de decisiones empresariales.

2.5. Fundamentación Axiológica

Tomando en cuenta a (Popper, 1996, pág. 32), la fundamentación axiológica: *“Estudia tanto aquellos valores negativos como positivos, analizando sus primeros principios que son aquellos que permitirán determinar la valía o no de algo o alguien, para luego formular los fundamentos del juicio tanto en el caso de ser positivo como negativo”*.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, el enfoque crítico propositivo propicia la participación de los actores involucrados durante el proceso investigativo. En este caso, permite la consideración de las opiniones de los pequeños y medianos empresarios acerca de la problemática, misma que facilitará valores promulgados con el presente estudio.

2.6. Fundamentación Económica

Con el argumento de (Samuelson, 2005, pág. 4), la economía se considera como: *“el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos”*.

La fundamentación económica ayuda en este trabajo investigativo a la mejora de la competitividad, de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en todos los sectores, la política comercial y de apoyo a la empresa.

2.7. Fundamentación Legal

Esta investigación tiene el sustento legal acogido en El Código de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado el 29 de diciembre de 2010 en el suplemento del

Registro Oficial #351, indica en su artículo 54. Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes: Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;

Según la Constitución 2008 de la República del Ecuador, en el Capítulo sexto: Trabajo y Producción, Sección primera: Formas de Organización de la producción y su gestión: en su Art. 319.- Se reconoce diversas formas de organización de la Producción en la Economía, entre otras las comunitarias cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas autónomas y mixtas.

Argumentando en su Art. 72.- Competencias.- Son deberes y atribuciones del organismo rector en materia de política comercial, las siguientes: Formular y aprobar las políticas y estrategias, generales y sectoriales, en materia de comercio exterior, fomento y promoción de las exportaciones, así como designar a los organismos ejecutores.

Adoptar las medidas que sean necesarias para la simplificación y eficiencia administrativa en materia de comercio exterior, distintas de los procesos aduaneros.

Aprobar la normativa que, en materia de política comercial, se requiera para fomentar el comercio de productos con estándares de responsabilidad ambiental.

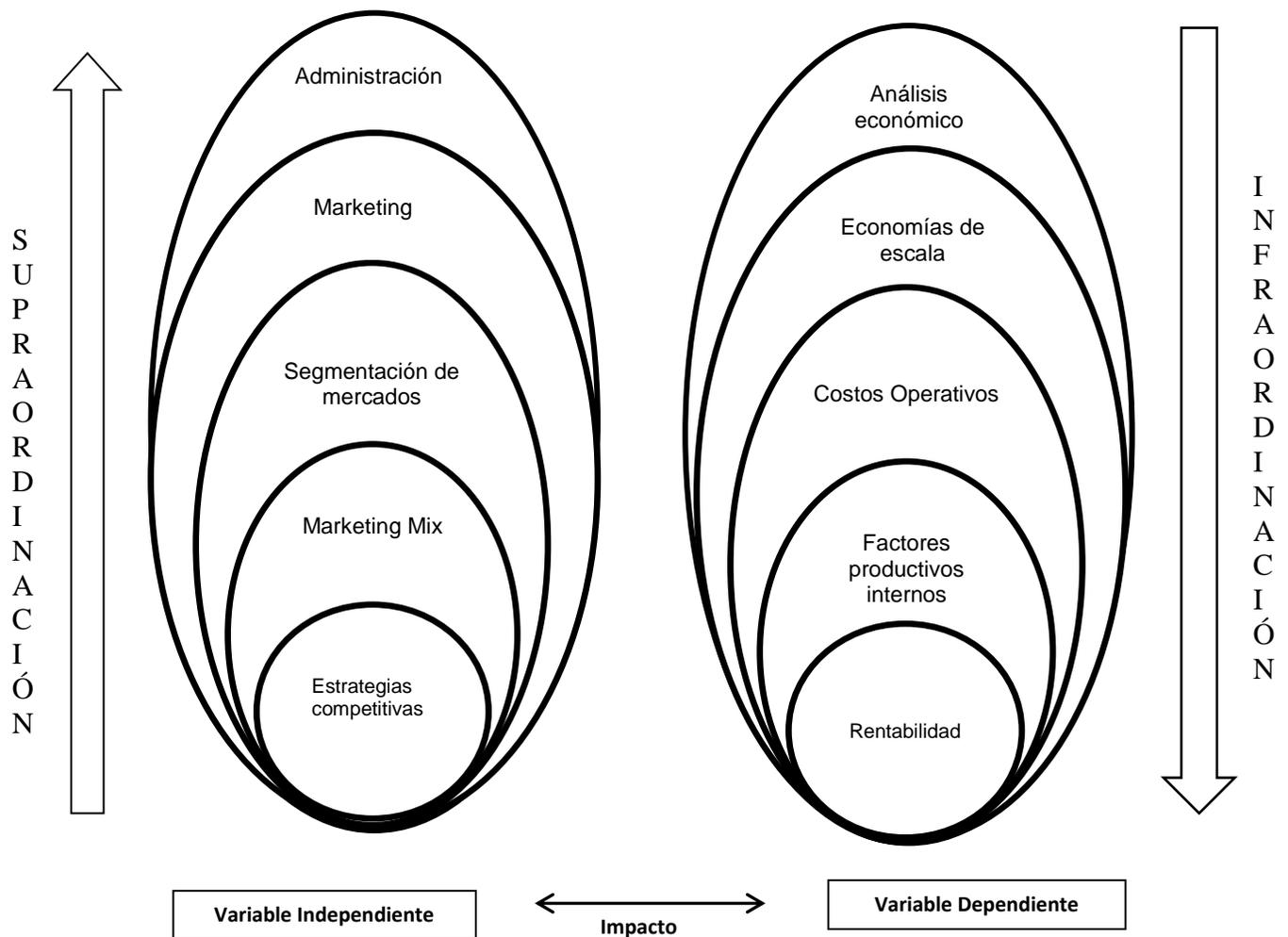
En base a la ley de compañías en su Art.2 Arquitectura Diseño e Ingeniería “ARQDIN Ltda”, se establece como una compañía de responsabilidad limitada dedicada a la producción y comercialización de muebles de madera para el hogar y

está ubicada en la ciudad de Ambato; es así como está legalmente constituida y consta en la base de datos de la Superintendencia de Compañías.

2.8. Categorías Fundamentales

2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados

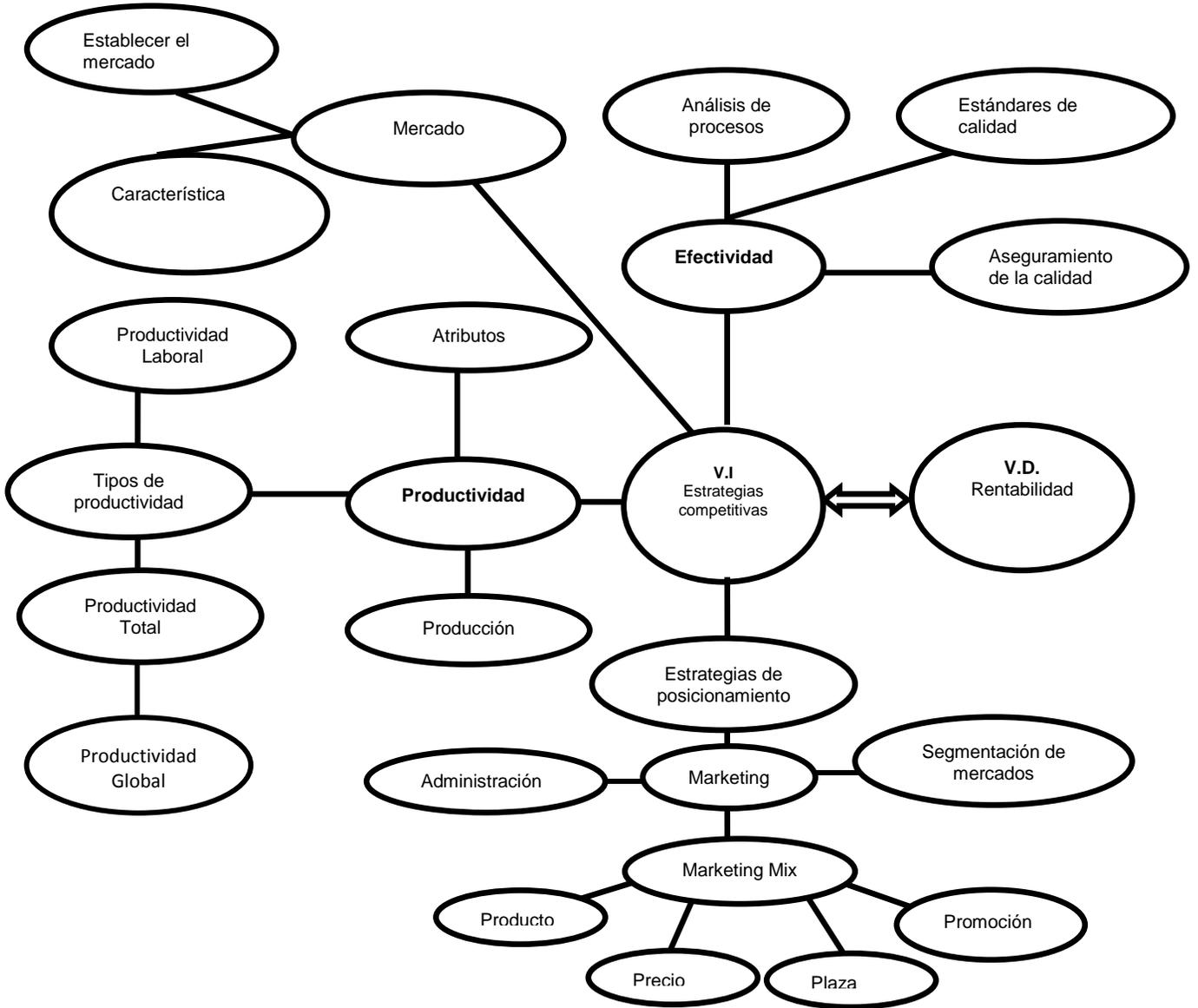
Gráfico 2. Categorías Fundamentales



Elaborado por: Brito, Patricia

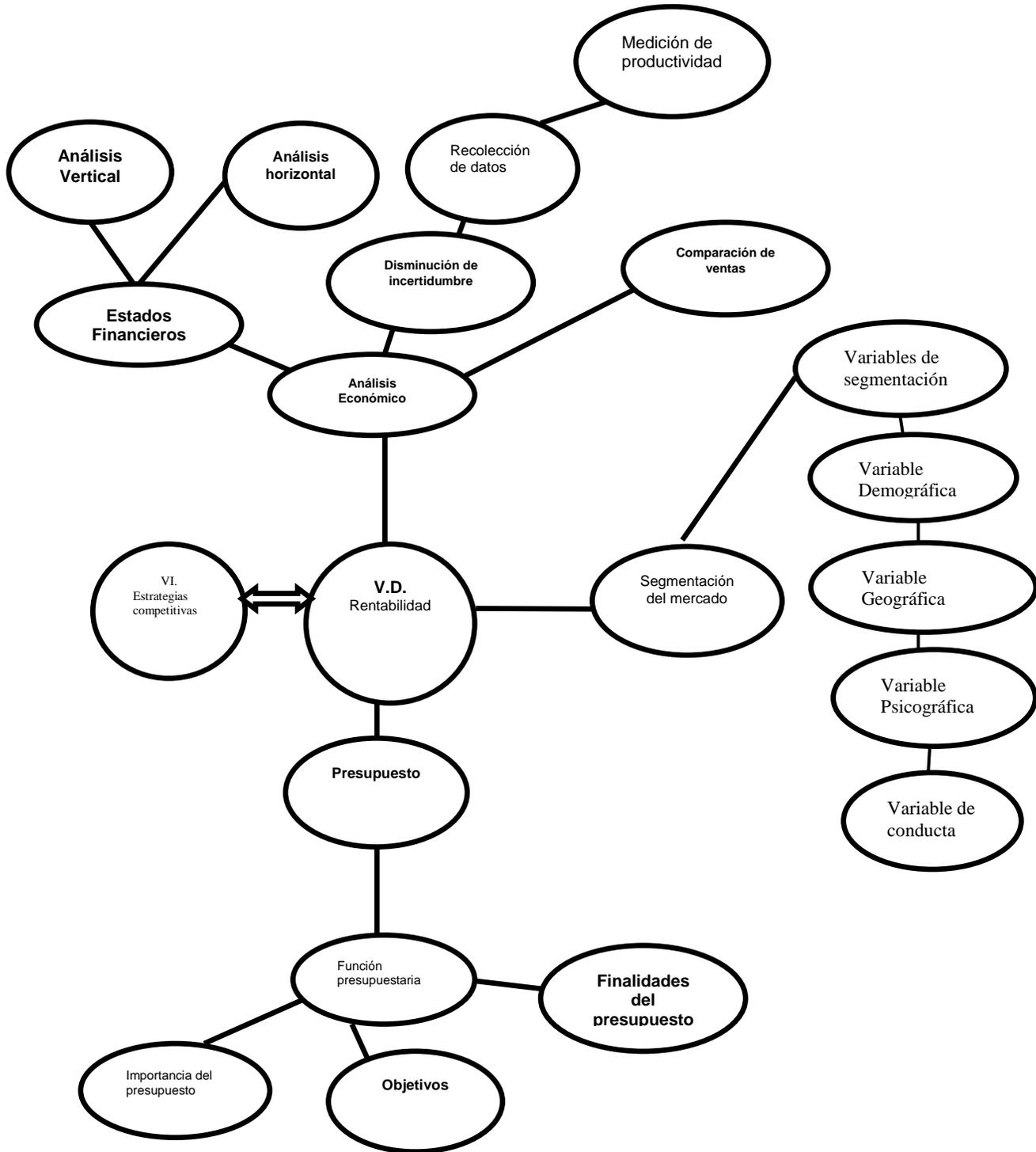
2.8.2. Constelación de Ideas

Gráfico 3. Subordinación conceptual variable independiente



Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 4. Subordinación conceptual variable dependiente



Elaborado por: Brito, Patricia

2.9. Categorías Fundamentales

2.9.1. Inclusión de variables

2.9.1.1. Marco conceptual variable independiente

2.9.1.1.1 Estrategias Competitivas

Autores como (Hill y Jones, 2005, pág. 10); señalan que la estrategia es *“el resultado de un proceso formal de planificación estratégica”*.

Otro autor, como (Ivanovich, 2003, pág. 246); considera la estrategia como *“un plan o finalidad referente al futuro, el cual plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas”*.

Argumentando desde el punto de vista del investigador que las estrategias competitivas independientemente que sea un plan, un proceso o un patrón de acción, es la herramienta que le proporcionara a la empresa las condiciones para hacer lo previsto y lo parcialmente imprevisto de la organización.

Desde el punto de vista de (Kenneth, 2000), que la estrategia competitiva *“es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definan la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser”*.

Entre otro (Porter, 2000, pág. 16); considera la estrategia competitiva como *“la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas que serán necesarias para alcanzar tales objetivos.*

Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios o políticas con las cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma que resume las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

2.9.1.1. Marketing Mix

Según (KOTLER, P., 2002, pág 90) El marketing mix *“es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: precio, producto, plaza y promoción.”*

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento en el mercado.

Gráfico 5. Marketing Mix



Fuente: Kotler, P. (2002). Marketing

Elaborado por: Brito, Patricia

2.9.1.1.3 Segmentación de Mercados

Según (KOTLER, P., 2002, pág 60) La segmentación de mercado *“es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.”*

Tomando en cuenta lo que menciona Kotler se llega a la conclusión que: La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Beneficios de la Segmentación de mercados.

Para Kotler la segmentación del mercado es la base principal de la formación de una organización, teniendo como beneficios los siguientes:

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.

- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

2.9.1.1.4 Marketing

El concepto de marketing tiene un trasfondo filosófico que conduce a los directivos de las empresas por la senda más adecuada: La satisfacción de las necesidades de su mercado meta como la mejor opción para obtener beneficios a largo plazo.

Para (THOMPSON, I., 2006, pág 33)., el concepto de marketing es *"el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores"*

Por su parte, el concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia adentro. Donde el punto de partida es un mercado bien definido y el enfoque es hacia las necesidades del cliente. Así, bajo el concepto de marketing, la orientación hacia el cliente y el valor son el camino que lleva a las ventas y las utilidades en una empresa.

Otro detalle a considerar es que muchas empresas dicen practicar el concepto de marketing pero no lo hacen; debido a que para (THOMPSON, I., 2006, pág 36), "la implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y sus necesidades obvias. En muchos casos, los clientes no saben lo que quieren o incluso no saben qué es posible. Tales situaciones requieren de un marketing impulsador de clientes es decir, entender las necesidades de los clientes mejor que los clientes mismos y crear productos y servicios que satisfagan necesidades existentes y latentes hoy y en el futuro".

2.9.1.1.5 Administración

Tomando como referencia a (CHIAVENATO, I., 2004, pag. 10.), la administración es *“la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.”*

Esta técnica es muy importante para el desarrollo de una empresa, permitiendo cumplir sus objetivos meta, mediante la administración correcta de los recursos tanto en el nivel productivo, comercial, y personal.

2.9.2. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.9.2.1. Marco conceptual variable independiente

2.9.2.1.1. Mercado

Mercado en economía, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

El mercado es, también, el ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes y demandantes de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

Según JAURETCHE, Arturo (1968; 23) *“El que maneja el crédito maneja más el comercio de exportación e importación que el que compra y el que vende. El que maneja el crédito estimula determinadas formas de producción y debilita otras; el que maneja el crédito establece qué es lo que se ha de producir y que es lo que no; determina lo que puede y lo que no puede llegar al mercado con facilidades de venta, y maneja por consecuencia el consumo”*

En definitiva gracias al mercado se establece una interacción entre ofertantes y demandantes desarrollando así el consumo que es una parte primordial de la economía de un país.

Establecimiento del Mercado

En los mercados de competencia perfecta, el beneficio a largo plazo es nulo, ya que mientras un mercado ofrezca la posibilidad de obtener beneficio neto de una inversión entrarán más y más productores hasta que el beneficio quede anulado. Naturalmente en la práctica la competencia perfecta es irrealizable y a corto y medio plazo el mercado no es perfectamente competitivo, y es en esa situación que las empresas pueden obtener beneficios. Cuando el mercado está cerca de ser perfectamente competitivo, las empresas que pretenden obtener beneficios generalmente deben aprovechar mejor la tecnología para reducir costes y aumentar el margen de beneficio entre el precio de venta y el coste unitario de producción. Por lo tanto, el intento de aumentar la tasa de beneficio va asociada a la combinación más eficiente y rentable de los factores productivos y a la modernización de la tecnología, al menos a nivel local. El efecto neto sobre el medio ambiente o las otras industrias es más complicado de predecir, por lo que es difícil juzgar sobre el efecto global de las condiciones de cuasi-competencia perfecta sobre la economía en un determinado mercado.

Los mercados de competencia imperfecta son aquellos en los que bienes y productores son lo suficientemente grandes como para tener un efecto notable sobre el precio. Existen varios modelos de este tipo de mercado entre ellos el mercado monopolístico y los diversos modelos oligopolísticos. También existen

mercados donde un comprador tiene suficiente cuota de mercado para influir en el precio ese tipo de mercados, un ejemplo de ese tipo de mercados son los monopsonios y los oligosopnios.

La diferencia fundamental con los mercados de competencia perfecta reside en la capacidad que tienen las empresas oferentes de controlar en precio. En estos mercados, el precio no se acepta como un dato ajeno, sino que los oferentes intervienen activamente en su determinación.

En general, puede afirmarse que cuanto más elevado resulte el número de participantes, más competitivo será el mercado.

Características del Mercado

Tomando en cuenta a Livermore, Jesse Lauristone (1990; 32) *“Sólo hay un lado del mercado, y no es el lado alcista ni el lado bajista, sino el lado correcto”*.

Entendiéndose que el mercado debe tener ciertos aspectos considerables para que se desarrolle de una mejor manera.

- Área geográfica en la cual concurren compradores y vendedores de una mercancía para realizar transacciones comerciales: comprar y vender a un precio determinado.
- Grupo de personas organizado en constante comunicación para realizar transacciones comerciales.
- Relación que existe entre oferentes y demandantes de bienes y servicios.
- Ámbito dentro del cual las relaciones de oferta y demanda concurren para la fijación de un precio.
- Serie de transacciones que llevan a cabo los productores, intermediarios y consumidores para llegar a la fijación del precio de las mercancías.

2.9.2.1.2. Estrategias De Posicionamiento

Una vez que los segmentos objetivos, estén seleccionados, la empresa todavía debe seleccionar el posicionamiento a adoptar en cada segmento. Esta decisión es importante porque ella servirá de línea directriz en establecimiento del programa de marketing. El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desean ser percibida por los compradores objetivos.

Según LABRADOR, Hénder (2003;45) *“La concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia”*.

Llegando a la conclusión que las estrategias de posicionamiento en el mercado son las maneras en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.

Marketing

En esta nueva era el marketing se ha convertido en una clave fundamental para el progreso de toda organización.

Según MAU, Bruce (1996; 48) *“Tienes que estar deseando crecer. El crecimiento no es algo que te ocurre. Tú lo produces. Tú lo vives. Los requisitos del crecimiento son: que estés abierto a experimentar nuevos acontecimientos y dispuesto a ser cambiado por ellos”*.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Marketing Mix

Según (THOMPSON, I., 2006, pag. 36), el Marketing Mix viene establecido por las 4 P's como son: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

Según (STANTON, E., 2000, pag. 26), *“Un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”*.

Según (THOMPSON, I., 2006, pag. 36), *“Es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue”*.

El producto de una empresa es el instrumento clave con el cual se va a obtener una rentabilidad y va a sobresalir la empresa, es el medio por el cual se va a dar a conocer en el mercado.

Precio

Según (ARMSTRONG, G., 2008 pag. 30), *“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”*.

El precio es importante a la hora de decidir el valor en el producto a ofertar, tomando en cuenta que sea el correcto para el sector en el que se va a desarrollar la organización.

Publicidad

Publicidad, es la utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización es una poderosa herramienta de promoción.

Según THOMPSON, Iván (2005; 28) la publicidad *“es un componente de las diferentes actividades de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que sirve para comunicar el mensaje de un patrocinador identificado a un público específico, mediante la utilización de medios que tienen un costo y que son impersonales y de largo alcance, con la finalidad de lograr los objetivos fijados”*.

Por lo cual se toma como referencia que la toma de decisiones sobre publicidad es un proceso constituido por cinco pasos:

1. Determinación de objetivos
2. Decisiones sobre el presupuesto
3. Adopción del mensaje
4. Decisiones sobre los medios que se utilizarán
5. Evaluación.

Los anunciantes deben tener muy claros sus objetivos sobre lo que supuestamente debe hacer la publicidad, informar, convencer o recordar.

Promoción

Según ROMERO, Ricardo (2001; 39), la promoción es *“el componente que se utiliza para persuadir e informar al mercado sobre los productos de una empresa”*

Las diferentes organizaciones deben establecer promociones para tener mayor acogida de los clientes a que se entiende por promoción al conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos,

como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos o servicios que se comercializan.

Estudio de mercado

Tomando en cuenta el aporte de VARGAS, Horacio y PALMERIN, Marisol (2007; 56), el estudio de mercado sirve de base para *“tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica”*.

El estudio de mercado consiste en una iniciativa empresarial con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica. El estudio de mercado consta de 3 grandes análisis:

2.9.2.1.3. Productividad

Cuando el valor de los productos supera al de los insumos, se puede decir que el sistema es productivo, y uno de los principales retos de los gerentes es equilibrar las presiones para lograr niveles de producción determinados cuando se enfrentan a restricciones de recursos (insumos).

Tomando como referencia a RODRÍGUEZ, Francisco (1991; 32) *“La productividad es la facultad de producir y la calidad de lo que es productivo”*

En tal sentido, la productividad evalúa la capacidad del sistema productivo para elaborar los productos que son requeridos con el menor consumo de recursos. En su sentido más amplio, la productividad se define de la siguiente manera:

Productividad = productos / insumos ó

Productividad = eficacia / eficiencia ó

Productividad = valor para el cliente / costo para el productor

Donde la eficacia es hacer lo correcto y la eficiencia es hacer las cosas correctamente. Es así que con la productividad se logra mediante un manejo pertinente de la producción y sus elementos.

Producción

La unidad de producción es la encargada de elaborar y entregar los productos de la empresa acorde con las especificaciones de diseño en las cantidades y oportunidades fijadas en el programa de producción de acuerdo con los requerimientos de ventas.

Según RODRÍGUEZ, Francisco (1991; 83) *“Los propósitos principales de la producción coinciden con los de la empresa por ser el área donde se realiza el proceso clave de agregación de valor”*

Concluyendo que la producción es donde se elabora el producto para la comercialización y así lograr la fidelidad del cliente, abarcar un gran segmento del mercado y por consiguiente mayor rentabilidad, que constituyen los principales objetivos de la empresa.

Producción Just Time

El justo a tiempo (JIT, just-in-time), llamado también “Producción Frugal”, se ha convertido en el enfoque de diseño dominante en la producción moderna.

Según CHASE, Aquilano (1994; 260) *“La producción justo a tiempo se basa en la lógica de que no se producirá nada hasta que se necesite”*.

Según la necesidad de utilización o la retirada del producto en el mercado. En la producción justo a tiempo, el objetivo es reducir el inventario en lo posible satisfaciendo únicamente la demanda. El JIT requiere que se diseñe la producción de la planta para asegurar un flujo de trabajo equilibrado con un mínimo de trabajo en curso. Además necesita de un mantenimiento preventivo para asegurar que el flujo continuo de trabajo no se interrumpa con la inactividad ni mal funcionamiento de una máquina debido a la mala calidad de los productos de equipo averiado.

Capacidades de producción

Según CHASE, Aquilano (1994; 961) *“Las capacidades de producción conjuntamente con sus herramientas de apoyo brindan una visión más clara de las fortalezas de la empresa”*.

Con un conocimiento estratégico de los aspectos claves del área de producción se mejorará notablemente la producción empresarial, éste conocimiento se da gracias a las capacidades de producción.

Cuadro 1. Capacidades de producción y sus herramientas de apoyo

Capacidades de Producción	Herramienta de apoyo
Alta calidad	Control de calidad total
Sistema de producción adaptativo	Sistemas flexibles de producción
Producción de alto costo y alto volumen	Sistemas justo a tiempo (JIT)
Rapidez para llegar al mercado	Ingeniería concurrente
Mayor servicio	Conceptos de fábrica de servicios

Fuente: CHASE, Aquilano (1994; pág. 961) Dirección y Administración de la Producción y Operaciones

Elaborado por: Brito, Patricia

Medición

Las organizaciones empresariales buscan cada día la excelencia. Para ello hacen uso de una serie de metodologías que le permiten obtener la información necesaria con la que a futuro podrán basarse para realizar los cambios que dé a lugar.

Según RODRIGUEZ, Francisco (1991; 17) *“La medición constituye un medio o mecanismo que permite a las organizaciones determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, que va desde su recurso humano hasta su producción”*.

Este mecanismo permite realizar un análisis interno de la empresa, considerando sus recursos y enfocado en la mejora continua de toda la empresa de manera armónica y activa, con el propósito de mejorar la calidad y la productividad de la misma. La medición resulta de vital importancia para el proceso productivo porque permite:

- Planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción, para una gerencia de su mejoramiento.

Adelantar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, innovar y mantener.

Atributos de una buena medición

Entre los atributos para una buena medición se menciona: pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía.

Pertinencia

Según RODRIGUEZ, Francisco (1991; 24) *“Con ello nos referimos a que las mediciones deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toman en base a las mismas. El grado de pertinencia de una medición debe realizarse periódicamente”*.

Se refiere a que la medición debe ser apropiada para la correcta toma de decisiones en el área productiva.

Precisión

Según RODRIGUEZ, Francisco (1991; 25) *“Se refiere al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud del hecho que queremos analizar o corroborar”*.

Es decir una medición sin grados de error que indique datos con exactitud.

Oportunidad

Según RODRIGUEZ, Francisco (1991; 26) *“La medición es información para el logro del conocimiento profundo de los procesos que permita tomar decisiones adecuadas sean estas para corregir o prevenir”*.

Por ello, la necesidad de contar oportunamente con la información procesada automáticamente que nos dan las mediciones.

Confiabilidad

Según RODRIGUEZ, Francisco (1991; 26) *“La medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez; es un acto repetitivo y de naturaleza generalmente periódica”*.

Los datos generados con la medición deben generar confianza para con ellos tomar acciones sean de innovación, mantenimiento o mejoramiento periódicamente.

Economía

Según RODRIGUEZ, Francisco (1991; 27) *“Se refiere a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición y los beneficios y relevancia de la decisión con los datos obtenidos”*

La actividad de medición debe ajustarse a criterios de calidad y productividad sin descuidar los costos que esto involucra, midiendo la relación costo-beneficio

A través de una correcta medición de la capacidad productiva de la empresa y aplicando un adecuado mecanismos de mejora, la empresa podrá enfocarse en lograr mayores niveles de efectividad

Tipos de productividad

Según (Aragón, 2011) la productividad se clasifica en tres tipos en los cuales las empresas se pueden identificar en el momento de su producción.

La productividad laboral consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

La productividad global es un concepto que las empresas emplean para mejorar la productividad propia a través del estudio de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma, como ser las nuevas tecnologías, la organización del trabajo, el estudio de los ciclos.

Productividad total de los factores está más que nada vinculada al rendimiento que presenta el proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por la relación entre los productos obtenidos y los factores empleados.

2.9.2.1.4. Efectividad

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la productividad y competitividad: efectividad, eficiencia y eficacia.

Según RODRIGUEZ, Francisco (1991; 33) *“La efectividad se logra al alcanzar la eficiencia y la eficacia en un proceso productivo”*.

La relación entre los resultado logrados y los resultados que nos habíamos propuestos y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

Análisis de Procesos

Este servicio está orientado a identificar e implementar mejoras incrementales a uno o varios procesos seleccionados, basado en criterios de confiabilidad, eficiencia, economía, y efectividad.

- Se realiza sobre procesos selectivos asociados con el problema ó defecto a resolver.
- Las oportunidades de mejora se obtienen a través del trabajo de círculos de mejora continua.
- Se utilizan las bases metodológicas de la reingeniería para diseñar e implementar los cambios.
- Se utilizan herramientas estadísticas para medir el “antes” y el “después”.
- El objetivo de la mejora es reducir la cantidad de desperdicio en cualquier proceso de trabajo.

- La clave de la mejora de procesos está en eliminar o reducir al mínimo el retrabajo.

Una vez detectadas las actividades de desperdicio, el equipo de rediseño intentará eliminarlas: comprimiendo, evitando duplicidades, innovando.

- La eliminación o cambio en las actividades, es consensuada con todos los participantes, a fin de que no se impacte negativamente el resultado de otros subprocesos.
- Los problemas o cuellos de botella que se vayan detectando son solucionados estableciendo la causa raíz

Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es un aspecto importante de las operaciones de producción en toda la historia, pero es en la década de los años veinte cuando se consolidaría el término.

Según LÓPEZ, Carlos (2001; 15) El aseguramiento de la calidad, se puede definir como *“el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada”*; es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

Todas las empresas, grandes y pequeñas, ya tienen una forma establecida o un sistema de hacer negocios. En una empresa pequeña, lo más probable es que el sistema sea muy efectivo, pero informal y probablemente no documentado. Las normas del sistema de calidad identifican estos rasgos que pueden ayudar a que la empresa satisfaga consistentemente los requisitos de sus clientes. No tratan de imponer algo totalmente nuevo.

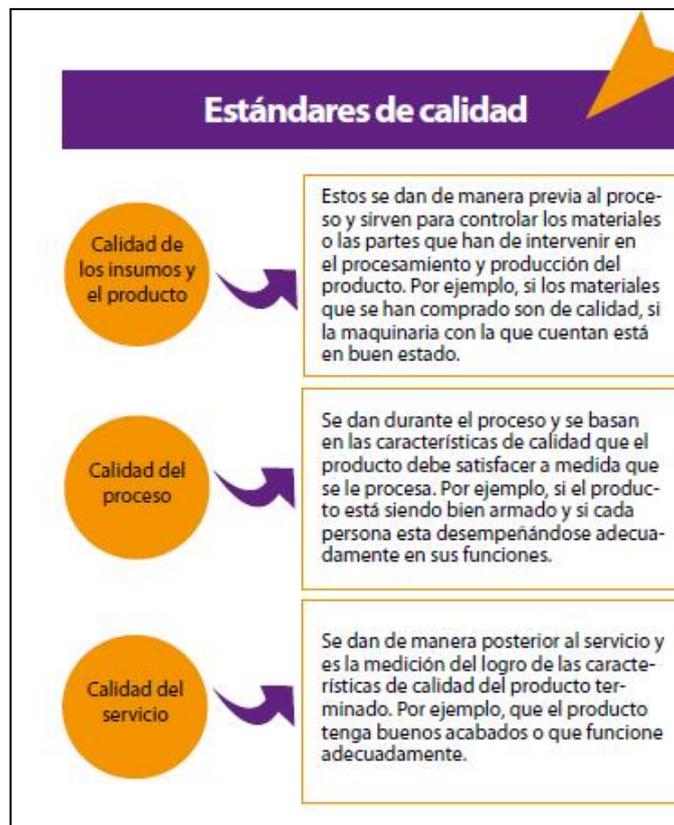
Estándares de Calidad

Según (SES-EDCO, 2002) Los Estándares de Calidad Organizacional son *“indicadores que permiten medir el estado de una Organización en un momento determinado, tanto en los aspectos relacionados con la estructura y el funcionamiento organizacional, como los niveles de relación y sustentabilidad de la organización”*.

Conocer los estándares organizacionales le permite a una organización poder pensarse: revisar su estructura, su funcionamiento, sus relaciones, entre otros, saber con mayor profundidad, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, de manera de poder planificar estrategias que posibiliten su fortalecimiento y desarrollo.

Toda empresa busca brindar al público productos o servicios de calidad. Para poder lograr este objetivo los empresarios deben fijar ciertos estándares de calidad que le permitirán saber que tan bueno es el producto o servicio que están brindando. Entonces, los estándares de calidad son puntos de referencia que sirven para fijar un mínimo necesario de condiciones para que los rasgos y características de un producto o servicio sean capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores. Estos estándares permitirán saber si se debe modificar o no algún aspecto con el fin de mejorar los procesos y los productos que se brindan al público.

Gráfico 6. Estándares de Calidad



Fuente: SES-EDCO, Estándares de calidad Organizacional
Elaborado por: Brito, Patricia

2.9. Categorías Fundamentales

2.9.2. Inclusión de variables

2.9.2.1. Marco conceptual variable dependiente

Rentabilidad

La rentabilidad es un concepto amplio que admite diversos enfoques y proyecciones, y actualmente existen diferentes perspectivas de lo que puede incluirse dentro de este término en relación con las empresas; se puede hablar así de rentabilidad desde el punto de vista económico o financiero, o también se

puede hablar de rentabilidad social, incluyendo en este caso aspectos muy variados como pueden ser los aspectos culturales, medioambientales, etc., que vienen a configurar los efectos positivos o negativos que una empresa puede originar en su entorno social o natural.

Según (Vergues, 2011), La rentabilidad empresarial, *desde el punto de vista económico o financiero se considera, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas.*

Por tanto, se puede afirmar que la rentabilidad es una acumulación del resultado obtenido a partir de una actividad económica de transformación, de producción, o de intercambio. El excedente aparece en la fase o etapa final del intercambio. Es por ello que la medición del resultado adquiere una significación concreta en tanto se compara con los factores implicados para su obtención: los recursos económicos y los recursos financieros.

Evaluación de la Rentabilidad Económica

La forma en que se determina la rentabilidad económica consiste en comparar el resultado alcanzado por la empresa en relación con los activos empleados para el logro de tal resultado. Así pues:

Resultado del período

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \text{Activo total}$$

Por otra parte, este ratio puede descomponerse en otros elementos que permitan comprender e identificar la forma en que se han obtenido estos niveles de rentabilidad. El primer elemento o variable que permite evaluar la procedencia de la rentabilidad es el ratio de margen de beneficio, calculado como:

MARGEN DE BENEFICIO = Ventas netas

Factores Productivos Internos

Los factores de producción son los recursos escasos que forma parte de la creación de un producto.

Para (TOKMAN, V., 1999, pag. 46), las personas tienen necesidades que satisfacen con el consumo de bienes y servicios elaborados por las empresas con recursos productivos:

Tierra o recursos naturales (materias primas): Bienes de la naturaleza, minerales y tierra cultivable o urbana. Su retribución se denomina renta.

Capital: Bienes que sirven para producir otros bienes: maquinaria, herramientas, instalaciones, infraestructuras. Es el factor de producción generado por el hombre, también se denomina capital físico o real. . factor fundamental del crecimiento económico resultado de la acumulación de la producción humana y que por medio del capital es posible obtener bienes y servicios productivos que servirán para generar la riqueza social de las personas y elevar la calidad de vida. Su retribución es el interés

Trabajo. Facultades físicas e intelectuales de las personas empleadas en el proceso de producción.

- El esfuerzo humano en la búsqueda de un fin productivo.
- El esfuerzo que merece una remuneración.
- El uso de la inteligencia humana aplicada a las actividades.
- Ocupación retribuida. Su retribución es el salario

Iniciativa empresarial: Capacidad de organizar los factores de producción para generar bienes y servicios. Su retribución es el beneficio

Cuadro 1. Factores de producción

Factores	Retribución
Tierra	Renta
Trabajo	Salario
Capital	Interés
Empresario	Beneficio

Fuente: SABINO, C, Diccionario de economía y finanzas

Elaborado por: Brito, Patricia

Costos Operativos

Para (CHARLES, HORNGREN, FOSTER, 2007, pag 134), *“Los costos operativos que se presentan en una compañía son aquellos que se desarrollan netamente dentro del ámbito administrativo, de ventas y costos generales; es decir, todos aquellos gastos realizados para posibilitar la operación de la empresa como tal.”*

Entre los costos que se determinan son los salarios, electricidad, renta, los convenios o negocios que tengan planificados.

Economías de Escala

Según (KOTLER, P, 2004, pag 234), “Se entiende por economías de escala a la disminución de los costes medios al aumentar el tamaño de la producción.”

Razones de la economías de escala

Unas de las razones por las que en algunas empresas al aumentar su producción disminuyen su coste medio son:

- *La especialización y la división del trabajo.*- Cuanto más grande es la empresa, más especializado suele estar el trabajo.
- *Las indivisibilidades y el reparto de los gastos generales.*- Algunos factores tienen dimensiones mínimas, las empresas pequeñas no los aprovechan con eficiencia al no tener un gran tamaño de planta.
- *Mayor eficiencia de las maquinas grandes.*- Las maquinas grandes suelen ser más eficientes en el aprovechamiento de los factores.
- *Economías financieras.*- Las grandes empresas obtienen recursos financieros en mejores condiciones y precio.

Gráfico 6. Economías de escala



Fuente: PARKIN, Michael, Economía
Elaborado por: Brito, Patricia

Para (KOTLER, P, 2004, pag 234), las Economías de Escala se clasifican de la siguiente manera:

- a. **Economías internas:** tienen lugar cuando se expande una forma individual, independientemente de la situación de las otras empresas del mismo rubro o Industria. Pueden surgir debido a la presencia de indivisibilidades en los Factores de Producción, vale decir, a razones técnicas que impiden utilizar las maquinarias o la planta de producción por debajo de una cantidad mínima.

Otra causa de las economías internas se encuentra en la especialización y división del Trabajo.

- b. **Economías externas:** ocurren cuando los Costos de las empresas individuales disminuyen al aumentar la escala de producción del conjunto de empresas que pertenecen a la misma rama productiva o Industria.

A su vez éstas se clasifican en economías pecuniarias y en economías tecnológicas.

Las economías pecuniarias se manifiestan directamente en el Mercado como disminuciones en los Precios de insumos o Factores Productivos.

Las economías tecnológicas resultan del progreso tecnológico, mejoramientos en calidad de los insumos, etc.

Análisis Económico

Tomando como fundamento a (KOTLER, P, 2004, pag 450), la empresa es una realidad dinámica que puede ser abordada desde diferentes ópticas: la producción, lo social, lo familiar, la organización estructural, lo económico-patrimonial, los flujos financieros. Todas estas dimensiones interactúan entre sí, se afectan mutuamente, dando origen a cada empresa, como entidad única y particular. Además, cada empresa adquiere una dinámica propia en función del tiempo.

En muchas ocasiones, a partir de indicadores y sensaciones, lo que obtenemos es la foto de la empresa. Lo deseable es que esas fotos puedan integrarse y componerse para abarcar, más allá de la situación coyuntural, la tendencia, el proceso, el derrotero, la historia y el proyecto; es decir la película que cada empresa representa.

La detección de conflictos latentes y problemas encubiertos es una manera de anticipar decisiones que permitan prevenir o atenuar amenazas futuras o bien explotar oportunidades que se ofrecen. Conocer la realidad profunda de la empresa, saber dónde está parada y hacia dónde se encamina, son, entonces, aspectos que no pueden faltar a la hora de la elaboración del diagnóstico.

En tal sentido, los indicadores económicos, debidamente interpretados y contextualizados, constituyen herramientas útiles que, aunque no explican el 100% de la realidad de la empresa, nos permiten objetivizar sensaciones, estructurar el diagnóstico y facilitar la evaluación de planes y proyectos alternativos. Se trata, en definitiva, de mejorar la calidad de la toma de decisión del empresario.

2.9.2.2 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.5.2.1. Marco conceptual variable dependiente

2.5.2.2.1. Plan de presupuesto

Según el presupuesto “es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”

Tomando en cuenta a (PEARSON, 2005, pag 153), la función e importancia de un presupuesto en una organización está establecido de la siguiente manera:

Función del presupuesto

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Importancia de los presupuestos

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

Objetivos de los Presupuestos

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Finalidades de los Presupuestos

- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

2.9.2.2.2. Segmentación del Mercado

Tomando en cuenta la aportación según FERNÁNDEZ, Ricardo (2009; 47) La segmentación de mercados es *“la base de la planeación en mercadotecnia. Sólo con la correcta decisión de hacia dónde dirigir los refuerzos de mercadotecnia se tendrá eficacia en las decisiones que se deberán tomar durante la elaboración de los planes estratégicos de la empresa”*

Tener una segmentación de mercado para la empresa es fundamental, porque aquí se direcciona a los tipos de clientes que será dirigida la producción; además permite tener una idea clara de las decisiones que se van a tomar que serán predominantes para un buen funcionamiento de la organización.

Variables de segmentación

Tomando como referencia a (KOTLER, ARMSTRONG, 2003, pag 230), las variables de segmentación del mercado son las siguientes:

1. **Geográfica:** Se divide por países, regiones, ciudades, o barrios. ¿Dónde están?
2. **Demográfica:** Se dividen por edad, etapa del ciclo de vida y por género. ¿Cómo son?
3. **Psicográfica:** Se divide según la clase social, el estilo de la vida, la personalidad y los gustos. ¿Qué piensan?
4. **Conductual:** Se divide de acuerdo a las conductas, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto. ¿Cómo se relacionan con los bienes o servicios que consumen?

2.9.2.2.4. Análisis Económico

La empresa es una realidad dinámica que puede ser abordada desde diferentes ópticas: la producción, lo social, lo familiar, la organización estructural, lo económico patrimonial, los flujos financieros. Todas estas dimensiones interactúan entre sí, se afectan mutuamente, dando origen a cada empresa, como entidad única y particular. Además, cada empresa adquiere una dinámica propia en función del tiempo.

Según PACHECO, Juan (2002; 148) *“Los indicadores numéricos son aquellos que proveen de información del funcionamiento y estado del área de producción de la empresa”*.

Es decir los que representan aquellos medios para cuantificar los datos relevantes de la producción.

Indicadores Numéricos

A continuación se mencionan los principales indicadores numéricos en el área de producción

Cuadro 2. Indicadores numéricos del área de producción

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA PARA EL CÁLCULO
1. Calidad del proveedor	Unidades devueltas/unidades pedidas
2. Tamaño medio del pedido	Unidades compradas/número de pedidos
3. Tamaño relativo del stock	Stock de un material/stock total (%)
4. Productividad de administración de materiales	Valor (\$) de la producción/costo de la administración de materiales
5. Desperdicios	Und. de desperdicios /unidades producidas.
6. Utilización de la capacidad instalada	Unidades producidas/capacidad teórica
7. Productividad de la mano de obra	Unidades producidas/horas-hombre trabajadas
8. Productividad de la energía eléctrica	Unidades producidas/kilovatios-hora consumidos
9. Estado mecánico	Horas de paro de máquina por daño/horas máquinas trabajadas
10. Intensidad del mantenimiento	Horas de mantenimiento/hora máquinas trabajadas
11. Calidad del producto	Unidades defectuosas/unidades producidas

Fuente: Pacheco, Juan, Indicadores aplicados a la empresa

Elaborado por: Brito, Patricia

Los indicadores aplicados al área de producción permiten tener un mayor y mejor control de la empresa y así garantizar un adecuado direccionamiento estratégico.

Estados Financieros

Para las grandes empresas, la declaración de los estados financieros es compleja y por lo que incluyen un amplio conjunto de notas con la explicación de las políticas financieras y los distintos criterios que se han seguido.

Los estados financieros se usan para seguir la pista del valor monetario de bienes y servicios que entran y salen de la organización. Ofrecen una forma de vigilar tres condiciones financieras básicas de la Organización:

- **La liquidez:** la capacidad para convertir los activos en dinero, con objeto cumplir con las obligaciones y las necesidades financieras corrientes.
- **Situación financiera general:** el equilibrio a largo plazo entre el endeudamiento y el capital
- **La rentabilidad:** la capacidad para obtener utilidades, en forma constante, lo largo de un periodo.

Análisis vertical

Permite analizar la participación o peso que cada cuenta de los estados financieros dentro del total en un mismo año, por ejemplo cuanto del Activo representa el Efectivo o cuanto representan los Gastos Financieros con respecto a las Ventas

Análisis horizontal

Realiza comparaciones de una misma cuenta pero a través del tiempo, la idea de este análisis es ver el comportamiento en distintos períodos de una cuenta, o sea si muestra tendencia creciente, si descende, es fluctuante y analizar porqué de su comportamiento.

Disminución de Incertidumbre

La incertidumbre podría definirse como la imprevisibilidad de los resultados o de los hechos. Debido a que no se conoce con certeza lo que puede ocurrir y en presencia de un mundo cada vez más impredecible, cada día el cambio es más acelerado, conforme pasan los días las oportunidades se crean y se destruyen más

aceleradamente. La incertidumbre es cada instante una compañera más cercana y omnipresente, por ello; requerimos de una mejor comprensión del entorno y más instrumentos para tener cierto control sobre el caos.

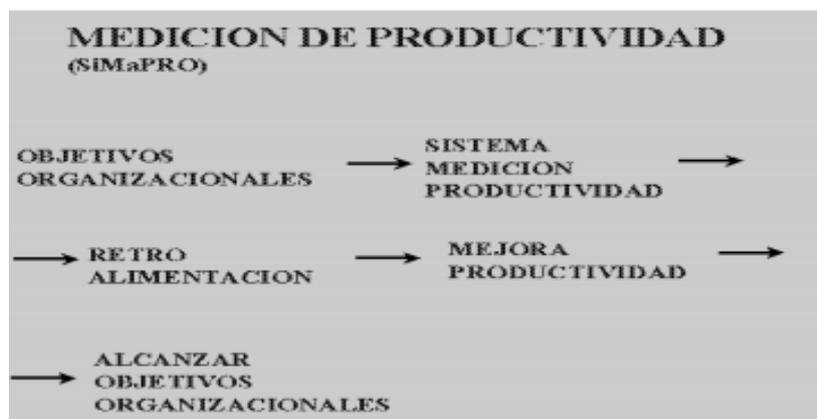
Recolección de Datos

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Medición de Productividad

Según (PROKOPENKO, 2008, pág. 144); la productividad se define como la relación entre la producción total y los insumos totales; esto es, la relación entre los resultados logrados y los recursos consumidos; o la relación entre la efectividad con la cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento.

Gráfico 8. Medición de Productividad



Fuente: Prokopenko, Joseph, La gestión de la productividad

Elaborado por: Brito, Patricia

Es importante resaltar que la medición no deba quedarse como un fin en sí, sino que se considere como vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar, especialmente en cuanto a las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr un desempeño superior.

Comparación de Ventas

Comparar el presupuesto con lo real es habitualmente referido como “análisis de varianza”, una función principal en la contabilidad de gestión. A diferencia de la contabilidad financiera, cuyo interés consiste en registrar las transacciones comerciales históricas de todas las partes interesadas, la contabilidad de gestión enfoca en producir información futura, tal como desarrollar presupuestos y medir rendimientos, para utilización interna y privada de los gerentes. La contabilidad de gestión asiste a los gerentes para formular estrategias comerciales, planificar actividades y evaluar resultados. Brindando información orientada hacia la decisión, la contabilidad de gestión sirve como un mecanismo para una mejor administración.

2.10. Hipótesis

La limitada aplicación de estrategias competitivas es lo que provoca una baja rentabilidad en la empresa ARQDIN Ltda. de la ciudad de Ambato, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero del 2013 al 31 de agosto del año 2013.

2.11. Señalamiento Variables de la Hipótesis

- **Variable independiente:**
Las estrategias competitivas
- **Variable dependiente:**
Rentabilidad

- **Unidad de observación:**
La empresa ARQDIN Ltda.
- **Términos de relación:**
Impacto

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque Investigativo

Según (Hernandez, 2003, pág. 5), el enfoque cualitativo *“descubre y refina preguntas de investigación, basándose en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como la descripción y la observación”*

La presente investigación se basa en un paradigma cualitativo, debido a que busca la comprensión de los interesados teniendo siempre una perspectiva desde adentro asumiendo una realidad dinámica

Según (Hernandez, 2003, pág. 5), el enfoque cuantitativo *“utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”*

La presente investigación se basa en un enfoque cuantitativo, se establece una medición controlada con una perspectiva desde afuera manteniendo un enfoque universal.

En esta investigación se aplica los dos enfoques porque los dos son complementarios para lograr el estudio de cómo la empresa esta posesionada en el mercado, el número de ventas, las estrategias que forman parte para competir en la sociedad, tomando en cuenta las variables tanto cualitativas como cuantitativas

que afectan a la producción de muebles de madera para el hogar de la empresa “ARQDIN”.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

El diseño de investigación que se plantea en este proyecto es de una investigación de campo.

Tomando en cuenta a (Perez, 2004, pág. 17), la investigación de campo *“se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.”*.

Esta investigación se fundamenta en el descubrimiento de principios generales para recoger, registrar y analizar los datos obtenidos cuidadosamente.

La investigación es objetiva, y se establece un control crítico de los datos recogidos y los procedimientos empleados para concretar con mayor veracidad la hipótesis y los resultados de los problemas que convergen hoy en día debido a la competencia empleada en las pequeñas y medianas empresas.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

Se establece una investigación exploratoria porque enfoca una metodología más flexible, con mayor amplitud y dispersión.

Según (Hernández, 2010, pág. 27), la investigación exploratoria *“destaca los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encuentra los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior”*.

Este tipo de investigación facilita una mayor penetración y comprensión del problema. Se emplea este tipo de investigación porque recoge antecedentes

generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto a la competencia de los pequeños productores, además se plantea en profundidad sugerencias para futuras investigaciones.

Tomando en cuenta la aportación de (Hernández, 2010, pág. 27), la investigación descriptiva *“utiliza el método de análisis, para caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señala sus características y propiedades”*.

Combinadas las dos investigaciones podemos ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio, conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.4. Población y Muestra

La población establecida a investigar tomando en cuenta a las empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar en la ciudad de Ambato.

Tomando en cuenta a (Bogdan, 2002, pág. 33), una población es *“un conjunto de elementos que presentan una característica común”*.

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigativo y en este caso social. El tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población de empresas dedicadas a la producción de muebles de madera para el hogar establecidas en la ciudad de Ambato.

Según (Hernández R, Fernández C, Baptista L., 2006), *“una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que*

se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia"

Cabe recalcar que en la ciudad de Ambato muy pocas empresas se dedican a la producción de muebles de madera para el hogar, por lo que la muestra que se toma a consideración es igual que la población debido que se desea conocer las estrategias que emplean para subsistir en el mercado local, con factores determinantes como la competencia, y los indicadores de producción que enfrentan dichas organizaciones.

Muestra

Una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

Determinación de la muestra:

Simbología

N = Población

P = Probabilidad de ocurrencia.

Q = Probabilidad de no ocurrencia

E = Error admisible

Z = puntuación tipificada con el Nivel de Confianza de la investigación

Datos:

N = 60

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.96 nivel de confianza 95%

E = 5%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 60}{(60 - 1)0,05^2 + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 52,01 \Rightarrow 52$$

Según CASTRO, 2003;69, “Si la población es menor a cincuenta individuos, la población es igual a la muestra”, razón por la cual en la presenta investigación como la población es pequeña de 60 personas, el cálculo de la muestra es aproximadamente 60 individuos.

Se obtuvo una muestra de 52 personas. Debido a que la población total de las empresas dedicadas a esta rama no supera las cien personas, no se considera necesario estimar una muestra para realizar la investigación por lo que se procederá a trabajar con la población total de 60 personas.

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente: Rentabilidad

Cuadro 4. Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad se conceptúan como:</p> <p>La noción que se aplica a través de un <u>análisis contable</u> para la toma de <u>decisiones de los inversores</u></p>	<p>1. Análisis Contable</p> <p>2. Decisiones de inversiones</p>	<p>1.1 Rentabilidad= Costos de producción / Ingresos</p> <p>1.2 Eficiencia= Tiempo utilizado x prenda/ cantidad producida diaria</p> <p>2.1 Re=Resultados antes de intereses/ Activos totales</p> <p>2.2 Ingresos= Resultado neto/ Activo neto</p>	<p>¿Cree Ud. Que existe una rentabilidad óptima?</p> <p>¿Considera Ud. Que se utilizan eficientemente los recursos en el área de producción?</p> <p>¿Cómo califica los resultados obtenidos en la empresa?</p> <p>¿Considera que los ingresos de la empresa es lo suficiente para subsistir en el mercado?</p>	<p>Encuesta estructurada</p>	<p>Cuestionario estructurado previamente</p>

Elaborado por: Brito, Patricia

3.6. Técnicas e Instrumentos

Para la presente investigación se llevarán a cabo técnicas de campo con el afán de adquirir la información de primera mano, las técnicas que se utilizarán será la entrevista y la encuesta.

Tomando la aportación de SABINO, Carlos (1978; 225), la entrevista “*es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta. Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional.*”

Según Stanton, Etzel y Walker (2004; 212), la encuesta es “*un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.*”

Estas técnicas se la realizará por medio de la utilización de instrumentos como el cuestionario para el caso de las encuestas el mismo que será preparado con anterioridad para tener el conocimiento necesario y poderla efectuar de una manera óptima, las entrevistas que se realizarán al personal administrativo y productivo de la empresa será de una manera estructurada, con la finalidad de obtener mayor información por parte de los miembros de esta organización por medio de una conversación surgiendo temas que pueden ser de gran importancia y que se olvidaron preguntar, de esta manera se asegura los datos requeridos, y adicionales siendo de utilidad para la presente investigación.

3.7 Plan de Recolección de Información

Para la técnica de recolección de datos se utilizó en primer lugar la encuesta de las actividades que se cumplen en el departamento productivo y administrativo de las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar

haciendo énfasis en el procedimiento para determinar los costos de producción y las estrategias que utilizan para posesionarse en el mercado.

La entrevista estructurada aplicada al personal servirá de base para obtener la información y punto de vista de los trabajadores entrevistados en cuanto a la determinación de costos. De igual manera la consulta de bibliografías, trabajos existentes y material impreso permitieron fundamentar el estudio.

3.7.1. Plan para la recolección de información

Comprende el conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante el proceso de recolección de datos relevantes para la verificación de hipótesis. En este contexto, el plan para la presente investigación, incluye:

- a) **Establecimiento de Objetivos:** La recolección de información permitirá cumplir los objetivos de investigación que son:
 - Analizar los mecanismos de control de procesos de producción a los pequeños empresarios de la Provincia de Tungurahua.
 - Diseñar estrategias que contribuyan a mejorar los mecanismos de control interno en la PYMES para la optimización de recursos.

- b) **Definición de los sujetos que van a ser investigados:** Los individuos que van a servir como fuente para recolección de datos serán aquellos que se dediquen a la producción de muebles de madera para el hogar.

- c) **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información:** La técnica principal a utilizarse para obtener información es la encuesta, por cuanto constituye un método descriptivo con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática con un tiempo y costo relativamente bajos.

d) Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación: El instrumento que se utilizará en la investigación consiste en un cuestionario previamente estructurado, el cual contiene esencialmente preguntas cerradas a fin de que los encuestados se sujeten a las posibilidades de respuesta preestablecidas. Para su estructuración se tomó en cuenta los elementos considerados en la operacionalización de variables.

El cuestionario constará de dos partes: la primera se refiere al título, objetivo e instrucciones generales de la encuesta; y la segunda comprende las preguntas de investigación, que para el caso son 8. Su resolución es de carácter individual y la forma de contestarse es escrita, con un tiempo para responder de 5 a 10 minutos.

e) Determinación del lugar y fecha en que se recolectará la información: El lugar seleccionado para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos es en las organizaciones dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar.

f) Equipo de trabajo: La obtención de información será responsabilidad exclusiva del investigador puesto que no se ha considerado necesaria la intervención de un mayor número de colaboradores dadas las características de la temática en estudio.

Cuadro 5. Plan de recolección de datos

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
<i>¿Para qué?</i>	Para conocer y determinar las estrategias de posicionamiento en el mercado de la empresa ARQDIN, y su realidad en áreas como eficiencia, producción y rentabilidad
<i>¿De qué personas u objetos?</i>	Personal administrativo, productivo y principales competidores de la empresa
<i>¿Sobre qué aspectos?</i>	Se investigará sobre calidad de productos, servicios, atención y eficiencia en procesos de producción, administrativos y de entrega, y las estrategias utilizadas para ser competitivos
<i>¿Quién?</i>	La investigación la llevará a cabo el investigador autor del proyecto
<i>¿A quiénes?</i>	A las personas de la población seleccionadas con anterioridad
<i>¿Cuándo?</i>	En el período comprendido entre enero del 2013 a julio del 2013
<i>¿Dónde?</i>	En la Empresa ARQDIN de la ciudad de Ambato
<i>¿Cómo?</i>	Mediante la aplicación de entrevistas estructuradas, y de una encuesta para conocer la percepción de empleados de la empresa y principales competidores
<i>¿Con qué?</i>	Los instrumentos para esta tarea serán cuestionarios para encuestas y entrevistas

Elaborado por: Brito, Patricia

3.8 Plan de Procesamiento de la Información

Una vez recopilada la información será necesario tabularla, para lo cual utilizaremos el programa SPSS, para determinar los datos predominantes recolectados a través de las encuestas realizadas, con esta información podremos realizar gráficos como barras o pasteles con la finalidad de relacionar y observar las tendencias obtenidas en la investigación de una manera más fácil y didáctica, determinando con estos resultados las conclusiones de la investigación y presentado las respectivas recomendaciones según sea el caso.

3.8.1. Plan de procesamiento de información

Por lo anteriormente mencionado, se puede decir que este paso constituye una parte importante en el proceso investigativo, puesto que la cuantificación y tratamiento estadístico de datos facilita la determinación de conclusiones y recomendaciones en relación a la hipótesis planteada. Para el caso del presente estudio, el procesamiento de datos comprenderá:

- a) **Revisión crítica de la información recogida**, es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- b) **Repetición de la recolección**, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- c) **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis**, que incluye el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados. }

En lo referente a la presentación de datos, ésta se efectuará mediante tres procedimientos diferentes:

- **Representación escrita:** Se aplicará cuando los datos no sean numerosos.

- **Representación tabular:** Se empleará cuando los datos numéricos requieran ser ordenados en filas y columnas, para una mejor comprensión
- **Representación Gráfica:** facilitará la presentación de la información recopilada en una forma comparativa, sencilla y entendible para el lector.

3.8.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Este aspecto englobará los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos,** destacando la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- b) Interpretación de los resultados,** contando con el apoyo del marco teórico, en los aspectos pertinentes.
- c) Comprobación de hipótesis.** Para ello se aplicará el método estadístico que más se ajuste a la metodología seleccionada.
- d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Las conclusiones se derivarán del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se derivarán a su vez de las conclusiones establecidas.

Lo cual servirá de base para la toma de decisiones pertinentes, y para el logro de los objetivos, los cuales sería mejorar el proceso productivo de la empresa en la optimización de recursos tanto materiales como humanos, para de esta manera encontrar las respuestas a la solución del problema de la empresa ARQDIN.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Datos

1. La empresa es suficientemente conocida en los mercados en los que opera y tiene buena imagen.

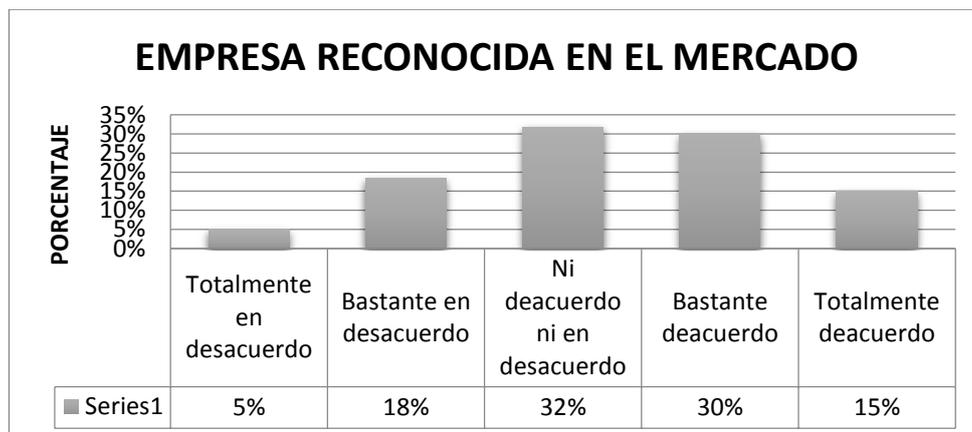
Cuadro 6. Imagen de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5%
Bastante en desacuerdo	11	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	32%
Bastante de acuerdo	18	30%
Totalmente de acuerdo	9	15%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 9. Imagen de la empresa



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de Resultados

La mayoría de las empresas no tienen una imagen clara de la posición en la que se encuentra en el mercado siendo un considerable 32% de la población encuestada, mientras que un 5% establecen que la institución no posee una buena imagen como reconocimiento en el mercado.

Interpretación de Resultados

La institución no es reconocida en el mercado, porque no tiene una imagen publicitaria, por lo tanto no tiene un margen de utilidad.

2. Los esfuerzos comerciales y de marketing son lo suficientemente importantes; cree que no es necesario invertir más de lo que ya invirtió en estas cuestiones

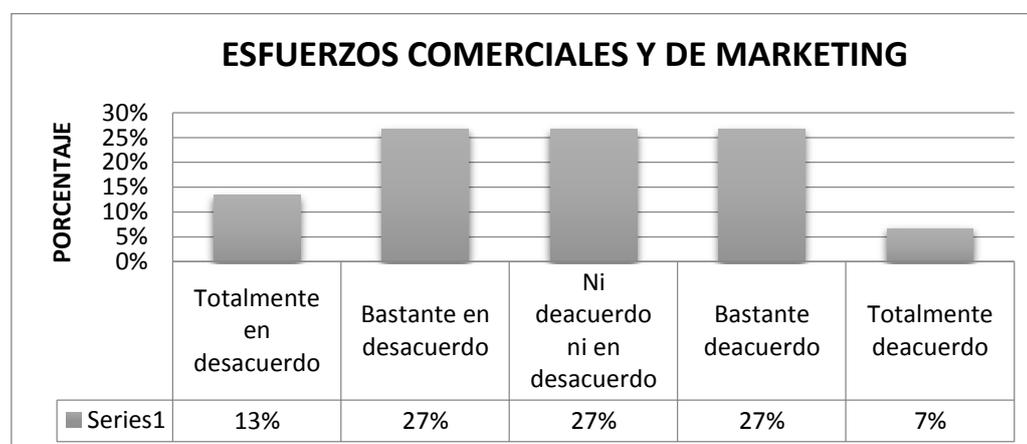
Cuadro 7. Esfuerzos comerciales y de marketing

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	13%
Bastante en desacuerdo	16	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	27%
Bastante de acuerdo	16	27%
Totalmente de acuerdo	4	7%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 10. Esfuerzos comerciales y de marketing



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de Resultados

Para que la empresa sea reconocida en el mercado es necesaria la publicidad por lo que es preferible que constantemente se siga en un proceso de marketing estando de acuerdo un 7% de los integrantes de la institución, mientras que el 27% no está de acuerdo en que se siga invirtiendo en publicidad.

Interpretación de Resultados

La institución no utiliza el medio publicitario para darse a conocer, por lo que deberían aplicar diferentes formas de reconocimiento para imponer su imagen institucional.

3. Se puede afirmar que la calidad de servicio que ofrece a los clientes es elevada

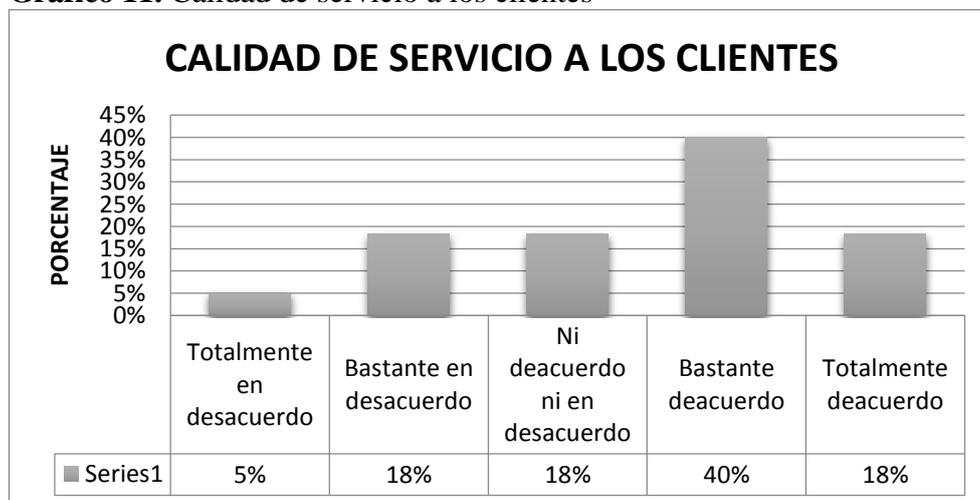
Cuadro 8. Calidad de servicio a los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	5%
Bastante en desacuerdo	11	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	18%
Bastante de acuerdo	24	40%
Totalmente de acuerdo	11	18%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 11. Calidad de servicio a los clientes



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

La calidad de servicio que se ofrece en estas instituciones dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar posee un grado elevado, por lo que los trabajadores comprendidos entre el 40% de la población está bastante de acuerdo y conforme con su producto de calidad

Interpretación de resultados

La empresa ofrece un servicio de calidad a los clientes por lo que debe ser aprovechado para tener un posicionamiento en el mercado.

4.Son capaces de ofrecer paquetes y soluciones completas a los clientes

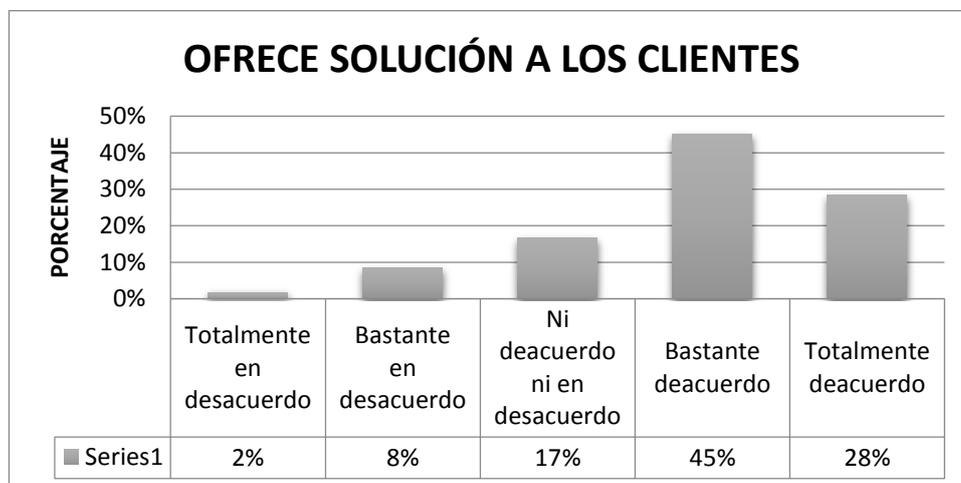
Cuadro 9. Solución a los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2%
Bastante en desacuerdo	5	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	17%
Bastante de acuerdo	27	45%
Totalmente de acuerdo	17	28%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 12. Solución a los clientes



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

Las instituciones dedicadas a la producción realizan un servicio de venta satisfactorio debido a que establecen soluciones a los problemas de los clientes siendo un 45% de la población capacitada para este servicio

Interpretación de resultados

La empresa posee una buena comunicación con los clientes, realizando ventas satisfactoriamente.

5. La empresa dispone de medios adecuados para vigilar el mercado, que permite un buen conocimiento del cliente y de la competencia

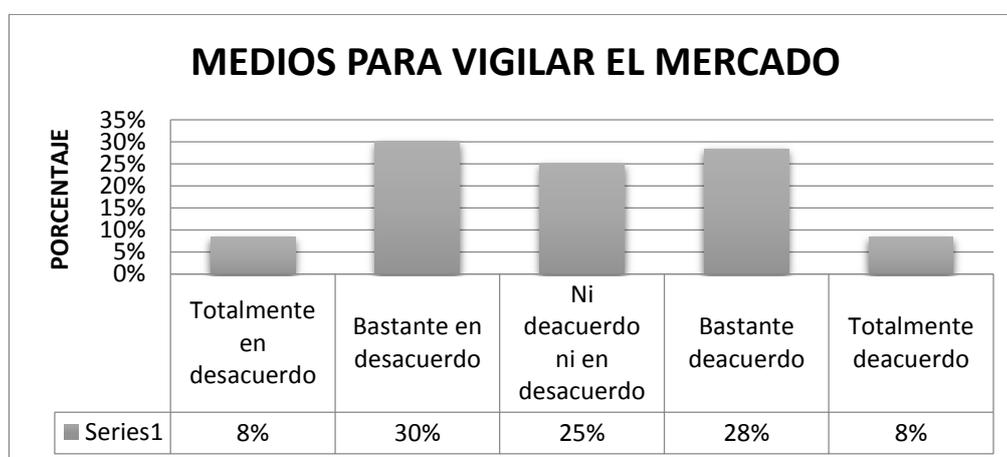
Cuadro 10. Medios para vigilar el mercado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	8%
Bastante en desacuerdo	18	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	25%
Bastante de acuerdo	17	28%
Totalmente de acuerdo	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 13. Medios para vigilar el mercado



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de Resultados

La empresa no posee un control adecuado de los competidores por lo que sus ventas son bajas y se encuentra en una constante lucha en el mercado, este resultado es verificable con el 30% de población encuestada

Interpretación de Resultados

La organización no tiene estrategias de defensa para competir con las demás empresas, se deben establecer formas de permanecer en el mercado

6. Los directivos de la empresa se identificaron de forma clara y concreta las principales debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, así como las estrategias a seguir en los próximos tres años

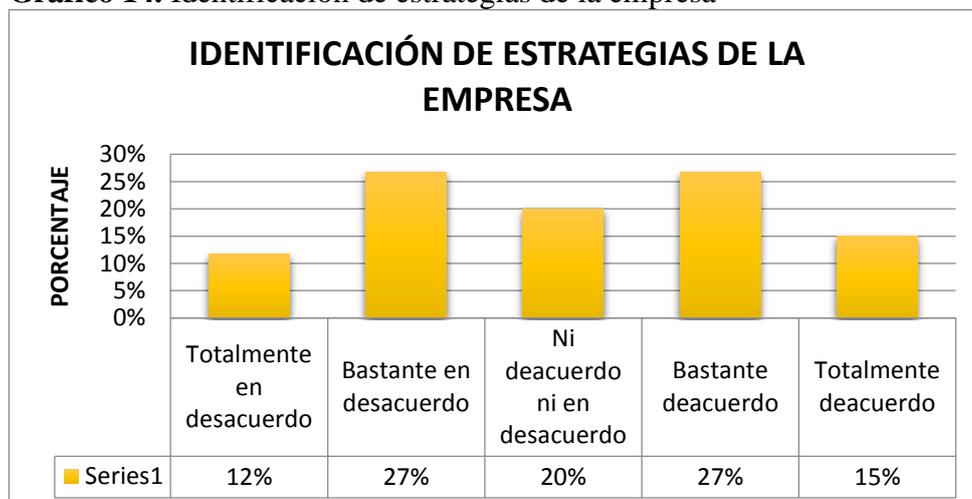
Cuadro 11. Identificación de estrategias de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	12%
Bastante en desacuerdo	16	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	20%
Bastante de acuerdo	16	27%
Totalmente de acuerdo	9	15%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 14. Identificación de estrategias de la empresa



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de Resultados

El 27% pudo identificar el análisis situacional de la empresa, mientras que el 12% no se encuentra familiarizado con la información.

Interpretación de Resultados

En las instituciones dedicadas a la producción de muebles de madera para el hogar la mayoría no posee un foda en el que determinen sus estrategias y establezcan un direccionamiento para la empresa

7. La cualificación de los directivos de la empresa es la adecuada para hacer frente a los retos que se plantean en los próximos años

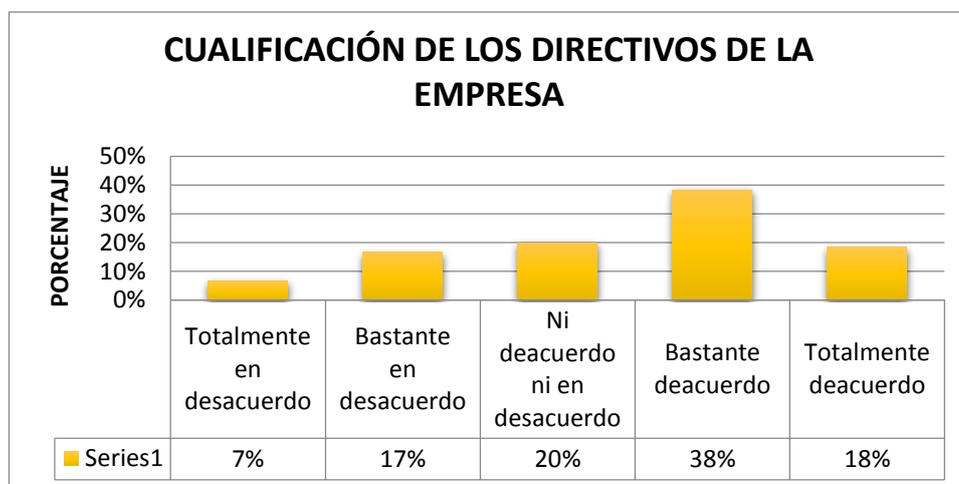
Cuadro 12. Cualificación de los directivos de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7%
Bastante en desacuerdo	10	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	20%
Bastante de acuerdo	23	38%
Totalmente de acuerdo	11	18%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 15. Cualificación de los directivos de la empresa



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

En las diferentes instituciones se cuenta con un directivo altamente calificado, los cuales pueden enfrentar los diferentes problemas que presente la empresa representando a un 38% de la población

Interpretación de resultados

La empresa posee un personal directivo calificado que puede dar solución a las adversidades y tomar decisiones de manera eficaz y oportuna.

8. La empresa se destaca por una inversión importante y bien orientada en la formación y desarrollo de sus empleados

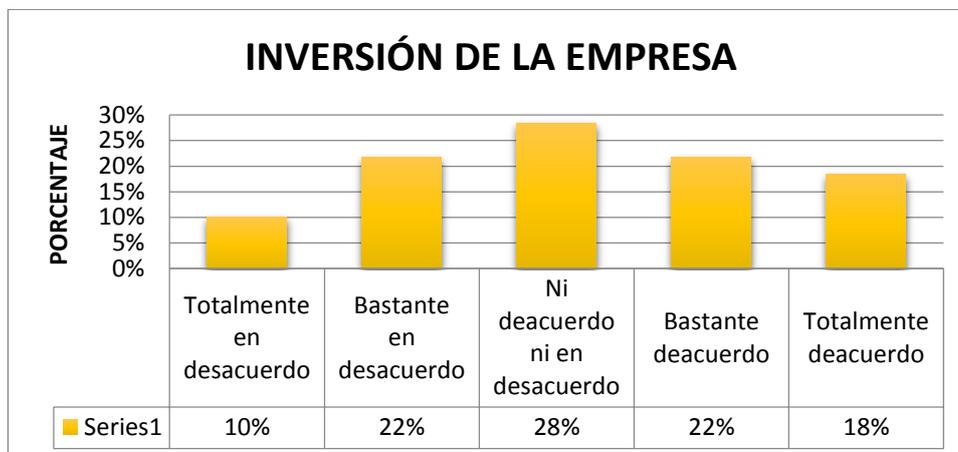
Cuadro 13. Inversión de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	10%
Bastante en desacuerdo	13	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	28%
Bastante de acuerdo	13	22%
Totalmente de acuerdo	11	18%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 16. Inversión de la empresa



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

Se determina que en las instituciones encuestadas no realizan una inversión en lo que se refiere a la capacitación del talento humano por lo que sus trabajadores no cuentan de conocimientos establecidos, teniendo un conocimiento con un poco de indiferencia representando al 28%

Interpretación de resultados

Se debe tener una mayor inversión en capacitación del personal, para poder tener una atención de calidad personalizada.

9. La empresa se destaca por una dirección y una gestión innovadora

Cuadro 14. Dirección y gestión innovadora

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	8%
Bastante en desacuerdo	17	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	17%
Bastante de acuerdo	17	28%
Totalmente de acuerdo	11	18%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 17. Dirección y gestión innovadora



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

Algunas empresas encuestadas cuentan con un direccionamiento establecido para su proceso de innovación siendo el 28%, mientras que de igual manera las instituciones que no cuentan con una gestión innovadora se limitan en el 8%

Interpretación de resultados

La gestión innovadora no es aplicable en muchas empresas, por lo que debe ser tomado como un factor primordial para la logística administrativa de la organización

10. Una parte importante de los trabajadores tiene participación en los resultados económicos de la empresa

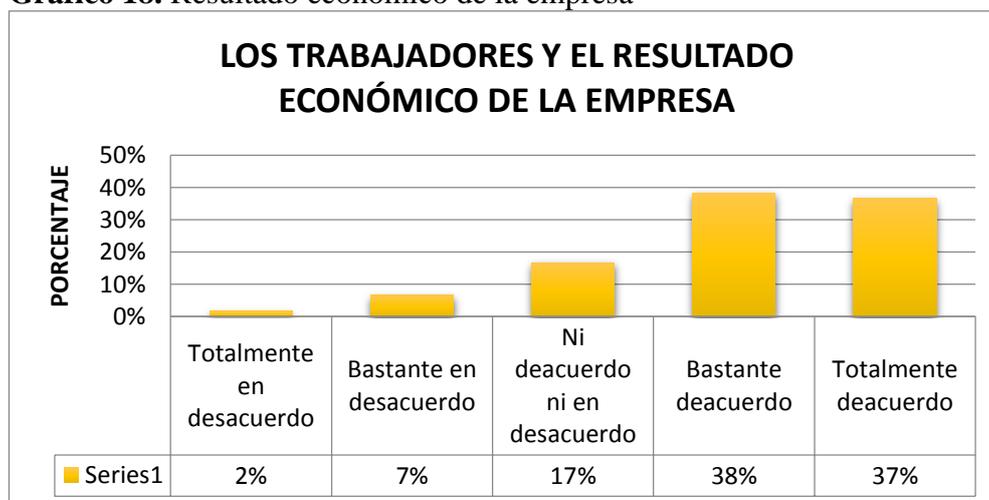
Cuadro 15. Resultado económico de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2%
Bastante en desacuerdo	4	7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	17%
Bastante de acuerdo	23	38%
Totalmente de acuerdo	22	37%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 18. Resultado económico de la empresa



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de Resultados

Se determinó un resultado importante del 38% en que los trabajadores de la institución son una arte primordial para obtener ganancias y por ende para ser parte del mercado ambateño.

Interpretación de Resultados

Se debe motivar al personal para tener un personal calificado y de esta manera que contribuyan a obtener un margen de utilidad para la empresa.

11. El tamaño de la empresa es mayor que el de los principales CLIENTES, y eso les coloca en una buena situación en la negociación con ello

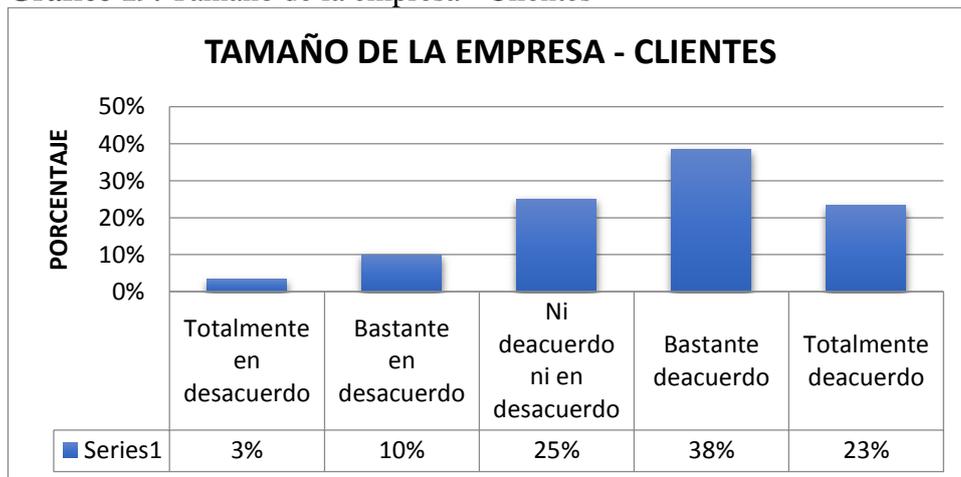
Cuadro 16. Tamaño de la empresa - Clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3%
Bastante en desacuerdo	6	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	25%
Bastante de acuerdo	23	38%
Totalmente de acuerdo	14	23%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 19. Tamaño de la empresa - Clientes



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

En la mayoría de empresas poseen más trabajadores que los principales clientes y para ellos ha resultado de forma beneficiosa para su negociación con un 38%

Interpretación de resultados

Tener personal especializado en cada rama les beneficia para poder entregar un producto de calidad

12. El tamaño de la empresa es mayor que el de los principales COMPETIDORES y eso nos aporta ventajas frente a ellos

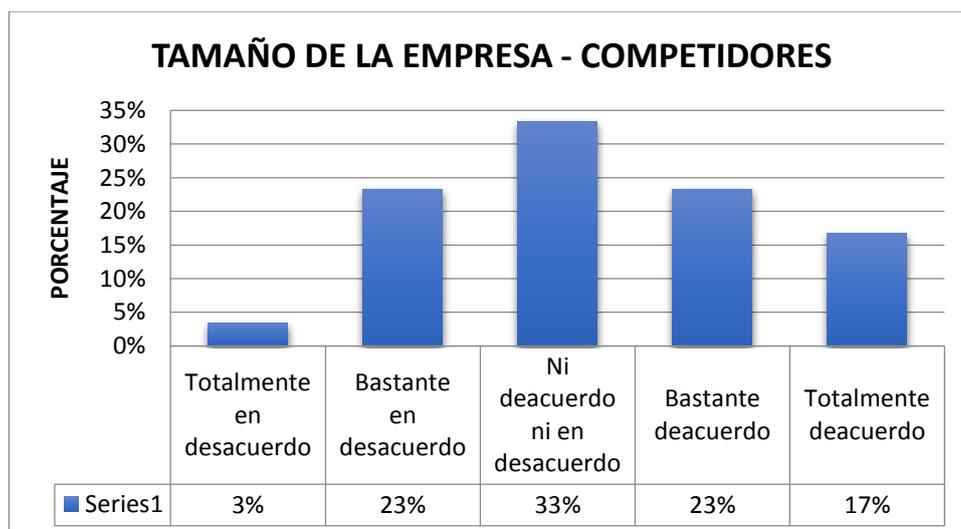
Cuadro 17. Tamaño de la empresa – Competidores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3%
Bastante en desacuerdo	14	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	33%
Bastante de acuerdo	14	23%
Totalmente de acuerdo	10	17%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 20. Tamaño de la empresa - Competidores



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

El 23% afirma que poseen más trabajadores que competidores, mientras que el 3% tiene más competidores que trabajadores.

Interpretación de resultados

En que la empresa posea más trabajadores que competidores y sea una ventaja para la institución no es muy relevante debido a que la mayoría de estas no cuentan con una estrategia para enfrentar esta problemática

13. En los últimos tres años y respecto a los competidores de referencia, se ha dado un aumento en la tasa de crecimiento de las ventas de la empresa

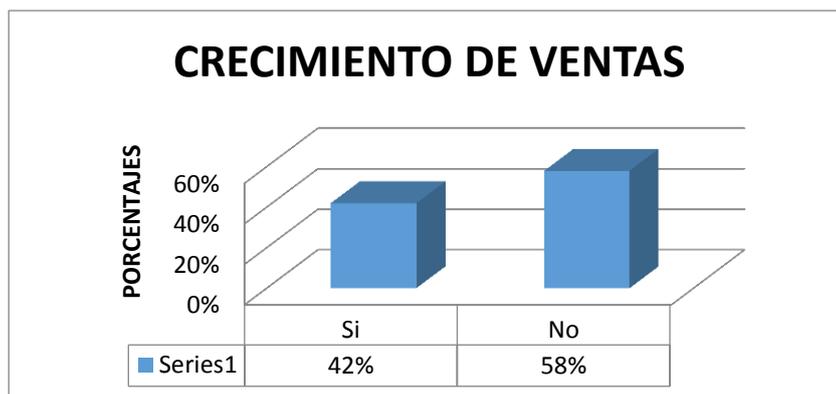
Cuadro 18. Crecimiento de las ventas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	25%
No	45	75%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 21. Crecimiento de las ventas



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 40% de las empresas en los últimos tres años ha sido menor el crecimiento en sus ventas con respecto a sus competidores

Interpretación de resultados

No tiene un crecimiento de ventas significativo, debido a que no tienen estrategias en el mercado.

14. En los últimos tres años y respecto a los competidores de referencia, ha habido un aumento de la rentabilidad en la empresa

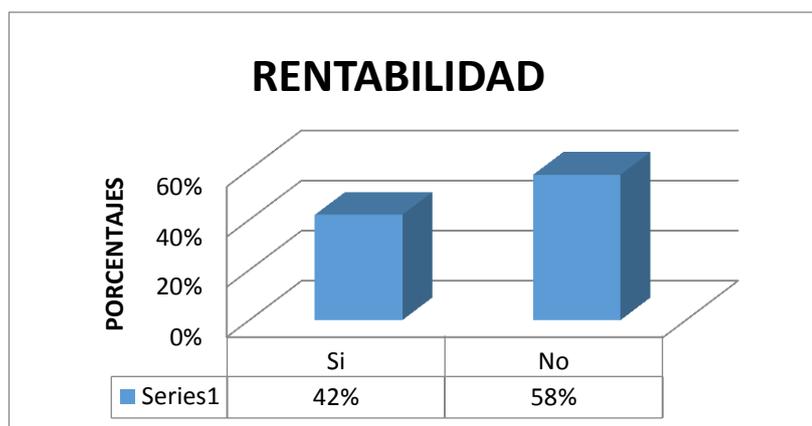
Cuadro 20. Rentabilidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	42%
No	35	58%
TOTAL	60	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Gráfico 22. Rentabilidad



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis de resultados

Con respecto a los demás competidores en los últimos tres años la rentabilidad de las empresas no tiene ningún cambio, siendo similar; de acuerdo con el 40% de las empresas encuestadas

Interpretación de resultados

La rentabilidad no ha tenido ninguna variación con respecto a las ventas.

4.2 Interpretación de Resultados

Después de una investigación de campo en las empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera para el hogar, los datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta estructurada, se ha podido, obtener la información, procesar y tabular los datos recopilados, se procede a analizar los resultados obtenidos en lo que se refiere a la relación de las estrategias competitivas y su rentabilidad.

En la primera sección del cuestionario se refiere a la situación y estrategia comercial de la empresa, en la cual se establece factores determinantes como si la institución es reconocida en el mercado ambateño o cuenta con una buena imagen empresarial, a su vez si emplean o utilizan recursos como la publicidad o estrategias de marketing para que la empresa se mantenga su reconocimiento en el mercado. Es así que se estableció que la mayoría de las empresas comprendidas en un 45% no posee mecanismos para realizarse frente a competidores destacados, de igual manera las instituciones hacen lo posible para ofrecer un producto de calidad y un servicio adecuado a los clientes.

En la segunda sección se cuestiona el direccionamiento de la empresa y del personal que trabaja en la institución, concordando al igual que las encuestas la mayoría de los directivos no poseen un direccionamiento estratégico, por lo que no cuentan con un FODA, una planificación administrativa demostrando un 27% de los involucrados. Cabe recalcar que en la mayoría de las instituciones

reconocen que los trabajadores son una parte primordial para el crecimiento y desarrollo de su institución.

La dimensión de la empresa, establece si a pesar de su tamaño sea pequeño, mediano o grande cuenta con los recursos necesarios para ser frente a los clientes, proveedores, competidores, de igual manera si es suficientemente capaz para poder afrontar el lanzamiento de nuevos productos, por lo que las empresas encuestadas contestaron que a pesar de su tamaño sobreviven en el mercado con limitados recursos, debido a que por la ausencia de mecanismos apropiados no pueden competir en el mercado.

La innovación es un ente primordial en las empresas por lo que se determinó que el 37% trata continuamente de ofertar productos que sean innovadores en el mercado, implementando o modificando determinados aspectos, los cuales lo realizan con limitados recursos, debido a que no reciben una colaboración del estado o de otras empresas para disminuir los costos requeridos, siendo accesible en el mercado.

Tener una cartera diversificada de productos permite que las empresas se adapten a las fluctuaciones del mercado representando al 28% que se dedican constantemente a la innovación y al incremento de productos que no sean repetitivos en otras empresas.

Los acuerdos de colaboración que presentan las empresas son escasos porque no poseen planes para crear o cerrar convenios que les permita una mayor amplitud en el mercado

Las necesidades de financiación en las empresas se representan por el 25% las cuales no lo obtienen de manera sencilla, por lo que se limitan a la implementación de planes estratégicos.

En las empresas encuestadas no se pudo divisar que cuenten con planes de internacionalización, siendo unas de sus causas el grado de capacitación de los directivos, los convenios de colaboración con instituciones que permitan que sean reconocidas mundialmente.

El producto de las empresas cuenta con ciertas desventajas debido a la competencia de los países bajos porque ellos cuentan con un precio mayor accesible en el mercado debido a los diversos convenios, a la diversión de productos, y porque la materia prima que se utiliza para su fabricación es más conveniente.

La relación aplicada en los últimos tres años para conocer el desarrollo empresarial de cada institución marco un detalle determinante debido a que en los diversos esquemas como su rentabilidad, el crecimiento en ventas, el número de empleados, y el margen comercial no obtuvo una alteración significativa, sino que se mantiene al igual que en la actualidad.

En una visión prospectiva de la empresa se indagó por factores como la rentabilidad, el margen comercial, el crecimiento en ventas y el número de empleados se determinó que no cuentan con una visión a gran escala debido a que sus respuestas fueron que no cambiará el porcentaje de sus ventas sino que se mantendrá igual.

4.3. Verificación de la Hipótesis

4.3.1. Planteamiento de la Hipótesis

Modelo Lógico

H₀ = Las estrategias competitivas no ha repercutido en el impacto en la rentabilidad de la empresa “ARQDIN” de la ciudad de Ambato

H_1 = Las estrategias competitivas si ha repercutido en el impacto en la rentabilidad de la empresa “ARQDIN” de la ciudad de Ambato

4.3.2 Determinación del Nivel de Significancia (α)

Para la investigación propuesta en la empresa “ARQDIN” se utilizó como nivel de significancia el 95%., que determina un error del 5%, equivalente a $\alpha = 0.05$.

4.3.3 Selección del estadístico

Para comprobar la hipótesis se ha seleccionado la distribución normal para muestras grandes como es la prueba z, que permite analizar las variables mediante el comportamiento probabilístico razón por la cual se aplica lo mencionado en la Estadística de MONTGOMERY, D., 2002 cuya ecuación es:

$$z = \frac{P_2 - P_1}{\sqrt{\frac{P_2 Q_2}{n_2} + \frac{P_1 Q_1}{n_1}}}$$

De donde:

Z = Puntuación tipificada Z DE LA distribución normal

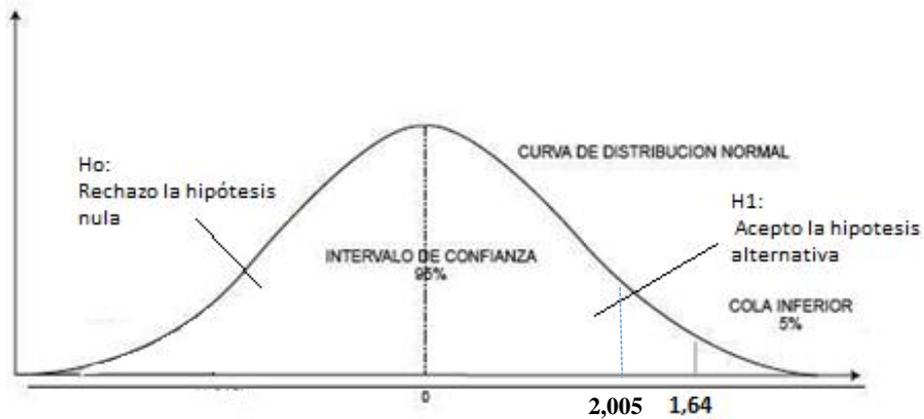
$P_1 P_2$ = Número total de éxitos

$Q_1 Q_2$ = Número total de fracasos

N = Número de la muestra

4.3.4 Regla de decisión

Con el nivel de confianza del 95% se determina que el valor tabular de z es igual a 1,64



$$Z_c = 2,005 > Z_t = 1,64$$

Por lo tanto la Regla de decisión queda establecida: acepto H_1 si $Z_c > Z_t$

4.3.5 Cálculo estadístico de prueba y toma de decisión

Para el cálculo se ha seleccionado dos preguntas que enfocan las variables de la hipótesis, lo que permitirá tomar las conclusiones que correspondan:

Ítem 13: En los últimos tres años y respecto a los competidores de referencia, obtuvo una tasa de crecimiento de las ventas de la empresa.

Ítem 14: En los últimos tres años y respecto a los competidores de referencia, obtuvo una rentabilidad de la empresa.

Con esta información se ha diseñado la tabla de frecuencias

Cuadro 20. Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL DE OBSERVACIONES	P	Q
En los últimos tres años y respecto a los competidores de referencia, obtuvo una tasa de crecimiento de las ventas de la empresa.	15	45	60	0,25	0,75
En los últimos tres años y respecto a los competidores de referencia, obtuvo una rentabilidad de la empresa.	25	35	60	0,42	0,58

Elaborado por: Brito, Patricia

Con los datos de la tabla se calcula el valor de z según el modelo propuesto

$$z = \frac{P_2 - P_1}{\sqrt{\frac{P_2 Q_2}{n_2} + \frac{P_1 Q_1}{n_1}}}$$

$$z = \frac{0,42 - 0,25}{\sqrt{\frac{(0,42)(0,58)}{60} + \frac{(0,25)(0,75)}{60}}}$$

$z = 2,005$

4.3.5.1 Toma de Decisión

Con los cálculos se puede demostrar que Z calculado de 2,005 es mayor a Z tabular de 1,64, por lo tanto con el 95% de nivel de confianza la hipótesis nula H_0 se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa H_1 , es decir, se ha presentado una gran repercusión en el impacto de la rentabilidad con relación a las estrategias competitivas en la empresa ARQDIN de la ciudad de Ambato

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El sistema de gestión por competencias es útil para las empresas que visualizan su personal como un activo el cual hay que optimizar y desarrollar. Sin embargo, se requiere de procesos de implantación efectivos, es decir sistemas que respondan a las necesidades de cambio de la organización originadas por su visión y su consecuente estrategia, al igual que consideren el nivel jerárquico de la misma, ya sea estratégico, táctico u operativo, además del uso que se le pretenda dar a las competencias. En este sentido, es necesario encaminarse hacia un “enfoque integral u holístico” de la competencia, puesto que es el único que está en condiciones de cumplir lo expresado.

Analizar el potencial del sistema de gestión por competencias para su eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica

No existe una única forma de gestionar los recursos humanos en base a competencias, aclarando que la empresa que decida implantar este sistema, sean cuales fuesen los objetivos que se planteen, estos sí o sí deben responder a una necesidad de cambio originada por la visión y su consecuente estrategia.

5.2 Recomendaciones

Gestionar los recursos humanos por competencias requiere que el foco de atención sea la organización, y no las personas propiamente tal. Esto significa que los

sistemas de gestión por competencias, gestionan la capacidad de la organización basándose en las competencias que están distribuidas en las capas jerárquicas de ésta, luego en los grupos de trabajo, y en un último nivel, en el capital humano propiamente tal.

Debido a las diversas aproximaciones existentes con respecto al término “competencia”, se precisa señalar que para una efectiva gestión por competencias es necesario saber distinguir entre las distintas características componentes de cada término, esto es, al menos para el conductista, las “características fundamentales” de las competencias.

Rediseñar los procesos de implantación de los diferentes modelos de competencias que actualmente utilizan las empresas, al igual que re conceptualizar éstos, y desde ahí, dirigirse hacia la implantación de un enfoque integrado u holístico” de la competencia; el cual dará como resultado la potencialidad real que representa un ‘sistema de gestión por competencias, al igual que un resultado efectivo a la empresa ARQDIN.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

6.1. Datos Informativos

Título:

Estrategias de competitividad que permitan incrementar la rentabilidad en la empresa fabricante de muebles de madera “ARQDIN” “Arquitectura, Diseño e Ingeniería” de la ciudad de Ambato.

Ejecutora:

- Patricia Alejandra Brito Campaña

Beneficiarios:

Gerencia de ARQDIN, clientes internos y clientes externos.

Ubicación:

Cantón Ambato.

Tiempo estimado para la ejecución:

- **Inicio:** Primer Semestre 2014
- **Fin:** Segundo semestre de 2014

Equipo técnico responsable

- Patricia Alejandra Brito Campaña
- Director del trabajo de investigación

Costo

\$ 1.000

6.2. Antecedentes de la propuesta

En los últimos años la economía de las empresas consideradas tradicionales en la fabricación de muebles en general, se han visto afectadas ya que los niveles de venta han tenido un decrecimiento notable, esto obliga a empresas como la nuestra ha iniciar una serie de actividades tendientes a incrementar sus ventas y claro diseñar nuevas estrategias para alcanzar este objetivo.

Además hay que considerar algunos factores que han contribuido a esta baja en ventas, tales como; incremento de empresas fabricantes de muebles, empresas que funcionan de manera informal, de tal manera que no pagan tributos y consecuentemente bajan sus precios en los productos, no afilian a sus trabajadores al IESS, por mencionar algo.

6.3. Justificación

Para contrarrestar este fenómeno, recurriremos a un instrumento técnico, que permitirá elevar nuestros niveles de ventas basados en la competitividad que es una fortaleza de nuestra empresa ya que esta posee, maquinaria y equipo de muy buenas características, personal calificado, una marca relativamente posicionada en el mercado del centro del país, de tal modo que el plan de negocios se presenta como la respuesta adecuada a nuestro propósito.

Conforme a los datos que se han podido obtener en la presente investigación, se verificó que actualmente, en las empresas fabricantes de muebles, las tareas de

producción e incluso las de nivel administrativo se realizan utilizando herramientas y tecnologías muy básicas que, si bien en su tiempo fueron útiles, hoy ya no constituyen instrumentos apropiados, dando como resultado la ejecución procesos muy sencillos, que impiden a los empresarios elevar sus precios de producción y por ende, sus productos son mucho más baratos, aunque poco duraderos, la gente los adquiere por su aspecto y su bajo costo y solamente cuando los ha utilizado verifica su escasa durabilidad, pero ya se hizo perder la oportunidad de tener un cliente con nuestros productos.

Con estas consideraciones basaremos nuestro plan de ventas en la calidad y durabilidad de nuestros productos así como su precio accesible.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo general

Determinar un modelo de estrategias competitivas de Marketing para incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa ARQDIN de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional para determinar el grado de competitividad en la fábrica de muebles ARQDIN de la ciudad de Ambato.
- Determinar estrategias de competitividad que permitan una maximización de la rentabilidad en la empresa ARQDIN de la ciudad de Ambato
- Proponer un plan de negocios.

6.5. Análisis de Factibilidad

Factibilidad Política

En este campo el gobierno nacional está incentivando a los empresarios ecuatorianos para asumir retos en materia de competitividad, existe apoyo en la

aplicación de normas, estándares, micro créditos por intermedio de sus entidades financieras, BNF, CFN, entre otras.

También se ha propuesto aplicar en el corto plazo la política de competitividad para lograr en un cercano futuro el cambio de la matriz productiva.

Factibilidad Socio-cultural:

En lo referente al ámbito socio-cultural, la presente propuesta se fundamenta por su orientación al fomento de una cultura de innovación en la empresa ARQDIN, cultura que en la actualidad no se encuentra presente en la mayoría de organizaciones, o no tienen la intención de ponerla en práctica.

De acuerdo con Labarca, García, & Villegas (2012, 85) *“la cultura de innovación implica un proceso informacional en el cual el conocimiento es adquirido, procesado y transferido, capaz de involucrar nuevos conocimientos y cambios radicales de cultura y estructuras”*.

En otros términos, una cultura de innovación es sinónimo de espíritu empresarial por tanto, quien la adopte, poseerá una real ventaja competitiva en el mercado.

Factibilidad Tecnológica

Partiendo del punto de vista técnico y tecnológico el presente trabajo de investigación es totalmente factible debido a que la empresa ARQDIN de la ciudad de Ambato, cuenta con personal especializado en diseño, construcción y acabados de primera calidad a esto lo complementa una gran cantidad de maquinaria y equipo en muy buenas condiciones para asumir este reto.

Factibilidad Ambiental

Al tener la fabricación de muebles de madera una incidencia directa en el medio ambiente, se han establecido controles en la provisión de la materia prima principal que como todos sabemos proviene de la naturaleza y es un recurso renovable a largo plazo, esto representa un problema, debido a que algunas

variedades de maderas está prohibida su extracción y las que se permite tiene cupos que dependen de las entidades de control estatales.

Este factor si bien no es un obstáculo insalvable, es un factor que limita la provisión de materia prima y como consecuencia lógica, el incremento de los precios de la cantidad de materia prima disponible en el mercado, esto en cierta manera encarecerá el costo de los bienes y que como consecuencia será trasladado al consumidor final del producto.

Factibilidad Económico-financiera: Costo del proyecto

De acuerdo con la opinión de Espinoza (2000, s/p), la factibilidad económica se refiere a *“los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o proyectos, para obtener los resultados deseados, e incluye el costo del tiempo, de realización y el costo de adquirir nuevos recursos”*.

Para los proyectos de investigación, siempre el factor económico resulta el escollo más difícil de superar, sin embargo para nuestro caso este tema no requiere de una cantidad grande, el costo de la misma será cubierto en partes iguales por la empresa ARQDIN y la autora.

Factibilidad Legal

Tomando en consideración el modelo económico vigente en nuestro país que es el de libre mercado y libre competencia y el marco jurídico vigente en el país, a través de la Constitución Política y más leyes orgánicas, se puede afirmar que la presente propuesta es viable desde esta perspectiva, por cuanto su ejecución no contrapone los mandatos legales actuales, encaminados al mejoramiento tecnológico en las empresas como factor clave de productividad, sino que más bien los respalda.

En primer lugar, la Constitución de la República (2008), que en su artículo 385, numeral 3, determina como finalidad del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación Y Saberes Ancestrales: *“Desarrollar tecnologías e*

innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir”

Acto seguido, se debe mencionar al Plan Nacional del Buen Vivir (2009), el cual estipula como propósito fundamental del Estado: *“Promover la investigación y el conocimiento científico, la revalorización de conocimientos y saberes ancestrales, y la innovación tecnológica”*. Esta constituye la Política 2,6 del Objetivo 2 del Plan: *“Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”*.

En tercer lugar, es importante destacar al Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (2010), que ha establecido como su Política N°2 el *“Impulsar la generación y potenciación de la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y la (re)valorización de los saberes ancestrales”* para lo que a su vez ha determinado como Objetivo Estratégico N° 5: *“Impulsar la Innovación para el mejoramiento de los productos y procesos productivos”*.

6.6. Fundamentación Científico-Técnica

Instructivo

En cuanto al término instructivo, son varias las definiciones que se han realizado, no obstante, se considera oportuno mencionar aquella expresada por Martínez (2012, 6), según la cual un instructivo es *“un documento que describe detalladamente la forma cómo debe ejecutarse una actividad o tarea para asegurar su realización. Éste debe especificar las actividades en términos de materiales, control de las actividades y formatos a utilizar”*.

Así mismo, se puede citar el concepto que, desde el punto de vista del contenido, Lodi & Rotstein (1997, s/p) dan a esta herramienta, en el que se establece que *“el instructivo expresa un procedimiento secuencial, integrado por una serie de pasos que deben ejecutarse en un orden dado para alcanzar un objetivo de una actividad”*.

Por su parte, para Arias (2000, 43), un instructivo constituye *“un medio de comunicación en el cual se establecen paso a paso los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persiguen cada secuencia del procedimiento, la formas a utilizar, el tramite a seguir, entre otros”*.

Partiendo de estas definiciones, se puede decir que un instructivo, en términos generales, es un documento en el que se describen paso a paso las acciones a seguir para ejecutar una tarea o actividad específica. Para ello, el instructivo debe contar con indicaciones muy precisas y organizadas, de manera que quien lo utilice pueda llevar a cabo dicha actividad o tarea lo mejor posible.

Características del Instructivo

Tomando como referencia el trabajo efectuado por Moreno (2011, 22), las características básicas que debe poseer todo instructivo son las siguientes:

- **Flexibilidad:** pues el instructivo debe adaptarse a cualquier eventualidad que pueda surgir, y su permanencia dependerá en gran medida a su adaptación en los cambios que pudieran surgir en el entorno.
- **Sencillez y claridad:** en el diseño de un instructivo se debe tener presente que la información que éste contenga va a ser utilizada por diferentes usuarios, por lo tanto, debe ser de fácil interpretación.
- **Confiabilidad:** los datos del instructivo deben mostrar la verdadera situación de la empresa, por lo cual deben ser verificables en cualquier momento y de esa forma captar la confianza del usuario.

Importancia del Instructivo

En el contexto actual, es indudable la enorme importancia que los instructivos tienen para la ejecución de las diferentes actividades humanas. Esta es la razón por la cual se han desarrollado instructivos para cada campo de la ciencia y tecnología; tales como instructivos de operación, de funcionamiento, entre otros.

En efecto, la utilización de instructivos es fundamental para garantizar la ejecución exitosa de cualquier actividad dado que, además de proporcionar una visión general del proceso, establece la secuencia de los pasos a seguir, unifica criterios, establece la responsabilidad de los participantes y trata de identificar las fallas para mejorar el aprovechamiento de los recursos existentes.

Cuadro 22. Modelo Operativo

6.6. 1 Modelo Operativo

FASES	ETAPAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
Previa	Elaboración del Instructivo	Diseñar un instructivo para la elaboración de un plan de negocios	Contar con el instructivo completo en un 100% en 45 días.	Recolección de información necesaria para la elaboración del instructivo.	Investigador	15 días	Económicos Materiales
				Estructuración del Instructivo	Investigador	30 días	Materiales
Inicial	Presentación y difusión del Instructivo	Exponer el instructivo ante los directivos principales de ARQDIN de la ciudad de Ambato	Difundir el instructivo a los empleados de ARQDIN en 45 días	Solicitar una reunión con funcionarios de ARQDIN	Investigador	15 días	Materiales
				Socializar el instructivo a los responsables de producción	Investigador	30 días	Económicos Tecnológicos Materiales
Operativa	Aplicación del Instructivo	Ejecutar los procesos establecidos en el plan de negocios aprobado por los directivos de ARQDIN	Aplicar el 100% de los procedimientos propuestos en el instructivo en 180 días	Efectuar reuniones de trabajo con actores involucrados para establecer un cronograma de implementación.	Empresa ARQDIN	30 días	Económicos Materiales
				Iniciar la aplicación de procedimientos.		150 días	Económicos Materiales
Seguimiento y evaluación	Monitoreo y evaluación de resultados	Evaluar el impacto de la aplicación de las estrategias del plan de negocios.	Valorar mensualmente los cambios en los niveles de competitividad	Aplicación del test de competitividad Análisis y presentación de la información recopilada.	Gerencia de ARQDIN	Indefinido, permanente y continuo.	Económicos Materiales Tecnológicos

Elaborado por: Brito, Patricia

6.7. Metodología

6.7.1. Modelo Operativo

Introducción

La empresa “ARQDIN” es una organización dedicada a la fabricación de muebles de madera para el hogar de alta calidad y durabilidad. En los últimos años una de sus metas es captar una mayor cantidad de clientes fijos, ofreciendo un producto que satisfaga las exigencias del consumidor.

Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación de muebles de todo tipo para el hogar, elaborados con materias primas de primera calidad, procesos amigables con el medio ambiente, personal especializado, diseños innovadores, maquinaria y equipo de tecnología moderna, para satisfacer el gusto más exigente.

Visión

En el 2018 seremos la empresa productora más completa del centro del país, por nuestra moderna tecnología en la fabricación de muebles para el hogar, conjugando los criterios de diseño, calidad, precio y cuidado del medio ambiente.

Objetivos

General

Incrementar los niveles de venta en el centro del país, mediante la aplicación de un plan de ventas, basado en criterios de competitividad.

Específicos

- Alcanzar un mejor posicionamiento de la marca ARQDIN en el centro del país.
- Reducir costos operativos por medio del mejoramiento de procesos y optimización del talento humano.

Diagnóstico situacional

La empresa “ARQDIN” nace en el año 2010, y es constituida legalmente como una sociedad iniciando sus actividades en un pequeño taller ubicado en el sector de la Victoria en la ciudad de Ambato, con la iniciativa de un grupo de jóvenes, quienes buscaban satisfacer las necesidades del consumidor. Con gran esfuerzo, tenacidad y dedicación se fue forjando una empresa que poco a poco fue reconocida en la ciudad a pesar de los grandes competidores que tiene a su alrededor.

En la actualidad se ha convertido en una de las principales industrias productoras de muebles de madera para el hogar del centro de país. Con la intervención de este grupo de jóvenes la empresa ha desarrollado su permanencia en el mercado.

A pesar de estar involucrados en un sector competitivo, la empresa trata de sobresalir con productos innovadores satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Las empresas productoras de muebles de madera del centro del país y del Ecuador en general, han venido incrementándose de manera vertiginosa, por el nivel de prestigio que tiene la provincia del Tungurahua como emporio comercial y productivo del país, lo cual ha generado desarrollo y oportunidades de trabajo para muchas personas, más este hecho también ha causado un nivel descendente de los niveles de venta en las empresas pioneras o en las más tradicionales por el incremento del sector.

Estos acontecimientos obligan a empresas como la nuestra, que fabrica muebles de alta calidad, durabilidad y por ende sus precios son un poco más altos que los muebles de vida útil muy corta y que son los que han proliferado en nuestro entorno a tomar estrategias que permitan reposicionar nuestra marca e incrementar el número de clientes así como el nivel de ventas, debido a la gran capacidad instalada que posee y al personal calificado que presta sus servicios en la misma. En el año 2013 la empresa ha tratado de tener un posicionamiento en el centro del país con una variedad de productos, pero a pesar de sus formas de sobresalir en el mercado no ha podido incrementar su utilidad de año en año debido a la gran competencia que se presenta en el sector, como se detalla a continuación:

Cuadro 23 . Promedio de ventas en dólares de la empresa ARQDIN

AÑO	VALOR DE VENTAS EN DÓLARES
2010	283550
2011	237560
2012	230000
2013	225500

Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito, Patricia

Se puede visualizar que desde el inicio de su actividad económica no ha podido incrementar o mantener su margen de utilidad, por lo que se debe plantear estrategias de competitividad para sobresalir en el mercado y tener una permanencia estable.

Matriz FODA

Fortalezas

- Precios competitivos
- Productos de calidad y durabilidad
- Servicios de atención al cliente personalizado
- Cobertura dentro y fuera de la ciudad
- Canal corto de distribución
- Garantía en los productos

Debilidades

- Un frecuente atraso en el tiempo de producción
- Tecnología de información y control
- Publicidad en medios
- No cuenta con un local de exhibición de ventas
- Desperdicio de materiales en un nivel medio

Oportunidades

- Acuerdos estratégicos con las empresas públicas y privadas
- Apoyo por parte del Gobierno para la producción nacional
- Expansión urbanística en la ciudad
- Acogida de productos en el mercado
- Posicionamiento en el mercado mediante medios publicitarios

Amenazas

- Nuevos competidores
- Mala calidad del productos a bajos precios
- Productos sustitutos
- Falla de los proveedores
- Inestabilidad política y económica

Cuadro 24. Matriz de Impacto

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
Precios competitivos	x		
Productos de calidad y durabilidad		x	
Servicios de atención al cliente personalizado		x	
Cobertura dentro y fuera de la ciudad		x	
Canal corto de distribución	X		
Garantía en los productos		x	
DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
El tiempo de producción			x
Tecnología de información y control	X		
Publicidad en medios		x	
No cuenta con un local de exhibición de ventas	X		
Desperdicio de materiales	X		
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
Acuerdos estratégicos con las empresas públicas y privadas	X		
Apoyo por parte del Gobierno para la producción nacional		x	
Expansión urbanística en la ciudad	X		
Acogida de productos en el mercado	X		
Posicionamiento en el mercado mediante medios publicitarios	X		
AMENAZAS	Alto	Medio	Bajo
Nuevos competidores		x	
Mala calidad del productos a bajos precios	X		
Productos sustitutos	X		
Falla de los proveedores		x	
Inestabilidad política y económica	X		

Elaborado por: Brito, Patricia

Fuente: Empresa “ARQDIN”

Para determinar la matriz de impacto de los Factores Internos y Externos de la Empresa se ha tomado en cuenta la participación del personal que labora en la

institución y mediante un estudio detenido de todos los procesos que abarcan desde la producción hasta la comercialización del producto.

Estrategias del Marketing Mix

Estrategias de Producto

Crear e innovar modelos, materias primas e insumos de los muebles de la empresa ARQDIN, mediante la indagación de las necesidades, gustos, expectativas y preferencias del consumidor.

Fomentar exposiciones, ferias y suscribirse a revistas de muebles a nivel nacional e internacional.

Estrategia de Precio

Promocionar productos con descuentos y promociones para poder tener una posición en el mercado permanente.

Establecer convenios de pago, como créditos o prorrogas a un corto plazo empleando políticas de precios que permitan obtener una rentabilidad a la empresa.

Estrategia de Plaza

Ampliar la cobertura en el mercado, realizando un proceso de selección de clientes actuales.

Crear alianzas con otras instituciones como intermediarios, constructores y decoradores mejorando los canales de distribución del producto.

Estrategia de Promoción

Difundir y dar a conocer por medio de la publicidad los productos que fabrica la empresa, tanto a los clientes actuales como potenciales.

En la atención personalizada dar a conocer constantemente las características y calidad de los productos

PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA ARQDIN

Nombre de la Empresa

Nombre de la Empresa: “Arquitectura Diseño e Ingeniería” “ARQDIN”

Ha sido escogido por ser, claro, conciso, fácil de recordar, original y abarca el mensaje que se desea proyectar.

Teléfono convencional: 03-2450067

e-mail: arqdin.ec@gmail.com

Tamaño: Micro empresa

Horario de atención:

- **Días:** Lunes a viernes
- **Hora:** 8:00 a.m. –17:00 p.m.

Fecha de Inicio de Operaciones: 15 de Abril de 2010

Propietarios:

- Arq. Darío Cherres
- Ing. Leonardo Lozada

Introducción de la Empresa

La empresa “ARQDIN” es una organización dedicada a la fabricación de muebles de madera para el hogar de alta calidad y durabilidad. En los últimos años una de sus metas es captar una mayor cantidad de clientes fijos, ofreciendo un producto que satisfaga las exigencias del consumidor.

La empresa “ARQDIN” nace en el año 2010, y es constituida legalmente como una sociedad iniciando sus actividades en un pequeño taller ubicado en el sector de la Victoria en la ciudad de Ambato, con la iniciativa de un grupo de jóvenes, quienes buscaban satisfacer las necesidades del consumidor. Con gran esfuerzo, tenacidad y dedicación se fue forjando una empresa que poco a poco fue reconocida en la ciudad a pesar de los grandes competidores que tiene a su alrededor.

En la actualidad se ha convertido en una de las principales industrias productoras de muebles de madera para el hogar del centro de país. Con la intervención de este grupo de jóvenes la empresa ha desarrollado su permanencia en el mercado.

A pesar de estar involucrados en un sector competitivo, la empresa trata de sobresalir con productos innovadores satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Descripción de la empresa

La Empresa ARQDIN es una empresa enfocada a la satisfacción de deseos y necesidades de hombres, mujeres, jóvenes al público en general, proponiendo un producto de calidad, eficiente optimizando medios y recursos, con proyección nacional.

Visión

En el 2018 seremos la empresa productora más completa del centro del país, por nuestra moderna tecnología en la fabricación de muebles para el hogar, conjugando los criterios de diseño, calidad, precio y cuidado del medio ambiente.

Objetivos Organizacionales

- Durante el 2014 posicionar y consolidar la empresa ARQDIN, como productora y distribuidora de muebles con un promedio de 2.500 entrega anual.
- Incrementar el nivel de entregas a 6.000 para el 2015

Misión

Nuestra misión principal es la de lograr satisfacer a nuestros clientes. La empresa tiene una misión que es la fabricación de todo tipo de muebles de calidad de comida caliente y apetitosa entregado en la comodidad de sus hogares. Además la mejor atención al cliente, ubicaciones convenientes y una cobertura de mercado objetivo que nos hemos planteado. Todo esto para ofrecer los mejores estándares de calidad de servicio, a través de un personal altamente apto y servicial, cumpliendo con una función social, apegados a principios éticos y morales.

Valores Corporativos

Cuadro 25. Valores de la empresa ARQDIN

Calidad	Compromiso permanente de la empresa hacia cada uno de los clientes, la empresa se dedicará a demostrar este valor que por el fiel cumplimiento de cada uno de los procesos de producción alcanzará sus metas.
Compromiso	ARQDIN, debe comprometerse con los diferentes clientes al entregar sus pedidos a tiempo como con los proveedores al retribuir su confianza y aún más con todo el personal que labora en sus instalaciones ellos son la base para llegar al éxito y alcanzar lo establecido en la Visión y la Misión.
Cumplimiento	Un fiel cumplimiento con los requerimientos solicitados por nuestros clientes. El personal de la empresa debe cumplir con cada requerimiento designado en el diseño del mueble, innovando, desarrollando para fabricar según las características requeridas sin dejar de lado el control en cada uno de los procesos desde la adquisición de materiales y en las diferentes etapas de elaboración del mueble.

Honestidad	El personal de la empresa será reconocido e incentivado por su honestidad en la utilización de materiales e insumos de calidad al momento de fabricar los diversos artículos, esto asegura el prestigio de la marca ARQDIN.
Honradez	La empresa se ha caracterizado por su honradez al realizar un negocio. En lo profesional el personal mantendrá un manejo transparente de los recursos asignados para realizar sus actividades.
Responsabilidad	<p>La empresa debe ser responsable con los compromisos que asuma con cada uno de sus clientes demostrando seriedad.</p> <p>El Talento Humano debe asumir la responsabilidad de sus actividades y cómo va a realizar cada una de ellas, así como los recursos que se lean otorgados para cumplir las mismas.</p>
Seguridad	La empresa dotará de elementos de protección al personal para el desarrollo de sus actividades, cumpliendo estrictamente con las normas de seguridad industrial y garantizando la integridad del personal en el cumplimiento de sus funciones con total seguridad.
Trabajo en equipo	Los trabajadores fortalecerán la relación con la confianza el respeto entre compañeros de trabajo se integrarán en una sociedad interna libre de conflictos, proporcionando soluciones conjuntas a la problemática de cumplimiento de sus actividades laborales.

Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito, Patricia

Matriz de impacto

Cuadro 26. Matriz de evaluación interna

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
Precios competitivos	0,15	3	0,45
Productos de calidad y durabilidad	0,15	2	0,3
Servicios de atención al cliente personalizado	0,05	3	0,15
Cobertura dentro y fuera de la ciudad	0,05	2	0,1
Canal corto de distribución	0,05	3	0,15
Garantía en los productos	0,05	2	0,1
DEBILIDADES			
El tiempo de producción	0,12	2	0,24
Tecnología de información y control	0,18	3	0,54
Publicidad en medios	0,05	3	0,15
No cuenta con un local de exhibición de ventas	0,10	3	0,30
Desperdicio de materiales	0,05	3	0,15
TOTAL	1		2,63

Elaborado por: Brito, Patricia

Fuente: Empresa “ARQDIN”

En la matriz de evaluación interna se tomó como referencia un valor ponderado entre 1 y 3 estableciendo como peso el grado de importancia que el proceso tiene en la institución.

El resultado obtenido luego de la ponderación da como resultado 2,63 esto significa que la Empresa “ARQDIN”, necesita trabajar en sus estrategias de servicio para aprovechar sus fortalezas y responder a sus amenazas.

Cuadro 27. Matriz de evaluación externa

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERAD
AMENAZAS			
Nuevos competidores	0,2	3	0,6
Mala calidad del productos a bajos precios	0,12	2	0,24
Productos sustitutos	0,1	3	0,3
Falla de los proveedores	0,05	3	0,15
Inestabilidad política y económica	0,03	3	0,09
OPORTUNIDADES			
Acuerdos estratégicos con las empresas públicas y privadas	0,14	2	0,28
Apoyo por parte del Gobierno para la producción nacional	0,12	3	0,36
Expansión urbanística en la ciudad	0,1	3	0,3
Acogida de productos en el mercado	0,1	2	0,2
Posicionamiento en el mercado mediante medios publicitarios	0,04	3	0,12
TOTAL	1		2,64

Elaborado por: Brito, Patricia

Fuente: Empresa “ARQDIN”

Resultado de 2,64, esto significa que la “ARQDIN”, necesita trabajar en sus estrategias de servicio de calidad para aprovechar sus oportunidades y responder a sus Debilidades

Cuadro 28. Matriz de Estrategias - FODA

FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios competitivos 2. Productos de calidad y durabilidad 3. Servicios de atención al cliente personalizado 4. Cobertura dentro y fuera de la ciudad 5. Canal corto de distribución 6. Garantía en los productos 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tiempo de producción 2. Tecnología de información y control 3. Publicidad en medios 4. No cuenta con un local de exhibición de ventas 5. Desperdicio de materiales
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdos estratégicos con las empresas públicas y privadas 2. Apoyo por parte del Gobierno para la producción nacional 3. Expansión urbanística en la ciudad 4. Acogida de productos en el mercado 5. Posicionamiento en el mercado mediante medios publicitarios 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</p> <p>FO1. Estrategia de precios bajos a partir del primer trimestre del periodo del 2013 (F1,F2,O4)</p> <p>FO2. Acudir a centros de exposiciones para tener una mejor cobertura dentro y fuera de la ciudad (F4, O3)</p> <p>FO3. Optimizar la producción nacional con artículos de calidad, durabilidad y garantía (F6,F2,F9,F6,O2)</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Estrategias para minimizar las D maximizar las O.</p> <p>DO1. Presupuestar acuerdos con otras instituciones públicas o privadas, para evitar el desperdicio de materiales (D5, O1)</p> <p>DO2. Instrumentar mecanismos que permitan mejorar la coordinación en tecnología, comunicación e información dentro y fuera de la empresa (D2,O4,O5)</p> <p>DO3. Revisar la factibilidad de la apertura de un local de exhibiciones (D4,O4)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos competidores 2. Mala calidad del productos a bajos precios 3. Productos sustitutos 4. Falla de los proveedores 5. Inestabilidad política y económica 	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:</p> <p>FA1. Optimizar los recursos disponibles a manera de evitar en un porcentaje mínimo la inestabilidad política y económica del Ecuador (F1,F2,F3,F4,F5,F6,A5)</p> <p>FA2. Fortalecer la comunicación entre clientes y proveedores, para evitar un producto de mala calidad. (F3,F5,F8,A2)</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Estrategias para minimizar tanto las A como las D:</p> <p>DA1. Diseñar un cronograma de promociones de productos durante el periodo 2013 que coordine la publicidad e información al consumidor (D3,D4,A1)</p> <p>DA2. Elaborar un modelo de difusión y comunicación entre el cliente y los proveedores, (D2,D3,A2,A3)</p> <p>DA3. Aprovechar las capacidades de otras empresas, (A1,D5,O1,)</p>

Elaborado por: Brito, Patricia

Fuente: Empresa “ARQDIN”

Ventajas Competitivas

Comunicación: La relación de cliente con proveedores es fundamental para tener una entrega a tiempo del producto.

La comunicación oportuna que se debe tener con el consumidor es informándole del proceso de producción que se está llevando a cabo para evitar cualquier cambio en el producto.

Toma de decisiones: El personal altamente capacitado que labore en la empresa debe ser responsable en la toma de decisiones.

La institución debe dar capacitaciones al personal para que tengan la predisposición de solucionar los problemas que se les presente con la toma de decisiones adecuadas.

Calidad: La calidad del producto está dado por la clase de materiales que se utilicen para la fabricación del bien, que garanticen durabilidad

Los materiales que la empresa utiliza para la elaboración del producto son los de mejor calidad debido a que son sometidos a rigurosas pruebas de durabilidad, calidad.

Ubicación: Se encuentra situado en el sector norte de la ciudad de Ambato con su planta de producción.

La empresa desea expandirse y darse a conocer con su local de exhibición en el centro de la ciudad.

Precio: El valor del producto que se refleja es el más cómodo para el consumidor final.

Para determinar el precio del producto se ha realizado un presupuesto para que sea el más accesible al consumidor y pueda competir en el mercado

Innovación: La empresa se encuentra en constante innovación de productos, especializándose en demás exposiciones o ferias de centros artesanales.

La empresa se encuentra en constante aprendizaje de nuevos métodos y tecnologías para elaborar el producto de manera ágil y oportuna.

Cuadro 29. Matriz de evaluación de perfil competitivo de la Empresa “ARQDIN”

Factores de Éxito	Ponderación	ARQDIN		Maderarq		Mueblería Azucena	
		Calificación	R. Ponderado	Calificación	R. Ponderado	Calificación	R. Ponderado
Comunicación	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Toma de decisiones	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Calidad	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Ubicación	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Publicidad	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Promoción	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14
Precio	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Innovación	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Economías de escala	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Procesos	0,02	2	0,04	4	0,08	4	0,08
Rentabilidad	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Experiencia	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Motivación	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Liderazgo	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Plan Estratégico	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
	1		3,07		3,95		2,96

Elaborado por: Brito, Patricia

Fuente: Empresa “ARQDIN”

Para establecer la ponderación de las empresas competidoras se ha determinado un rango desde 1 hasta 4 dependiendo del grado de importancia del servicio para el consumidor y el trabajador de la empresa.

La empresa ARQDIN tiene una participación en el mercado de 3,07 frente a sus principales competidores, es decir todavía no está establecida como una de las primeras empresas en la fabricación y comercialización de muebles de madera para el hogar, teniendo a su principal competidor a la empresa Maderarq con una participación en el mercado de 3,95 la cual esta pionera en el sector maderero debido a que no se ha dejado influenciar por las fluctuaciones del mercado competitivo, y de igual manera esta Mueblería Azucena que con el 2,96 de participación en el mercado está a la par con la empresa ARQDIN a la cual no hay q restarle importancia porque por un descuido puedo alcanzar a la institución en su posicionamiento.

Análisis de la Industria

La industria del sector maderero ha sido uno de las más fortalecidas durante la crisis y continúa mostrando signos de crecimiento sostenible en el corto-medio plazo.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las

empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

Mercadotecnia

Objetivos de mercadotecnia

- Introducción de nuestros productos en el mercado.
- Diseño de una tienda virtual que brinde un servicio exclusivo en la ciudad.
- Posesionar la marca “ARQDIN” en el mercado ambateño.

Segmentación de mercado

Mercado Meta

El mercado se segmentó por una razón demográfica en la que los constructores con los innovadores conjuntos residenciales, son los q más abarcarían el mercado. Sin embargo no podemos descuidar nuestro mercado disponible, por lo cual nos enfocamos también en las familias, comerciantes de muebles de madera quienes son consumidores e intermediarios para la comercialización del producto.

Estudio de Mercado

Análisis del Consumidor

En la ciudad de Ambato según cifras del INEC al año se establecen alrededor de 120000 viviendas, por lo tanto es el número potencial de consumidores durante el mismo tiempo.

Los cuales necesitan para su hogar diversos productos de muebles de madera para decorar las viviendas.

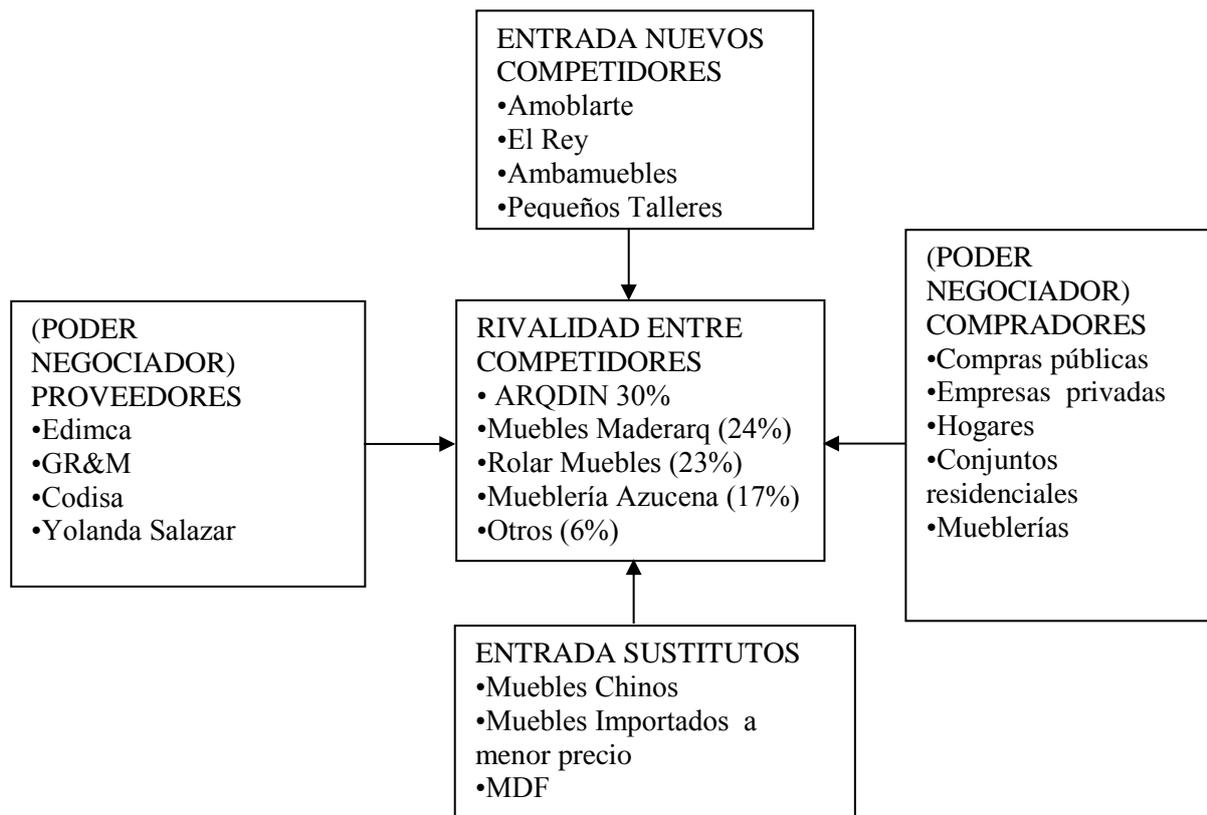
Por otro lado, en cuanto al otro segmento de mercado, en nuestra ciudad existen alrededor de 50 locales comerciales de muebles de madera para el hogar, los cuales frecuentemente necesitan de variedad de productos para poder distribuir y tener convenios con diferentes instituciones.

Análisis de la Competencia

En la misma línea de producción de muebles de madera para el hogar, el alto grado de nivel de competencia está determinado por las facilidades que algunos pequeños artesanos tienen la oportunidad de iniciar con pequeños talleres sin muchas complicaciones legales. Se ha tomado en cuenta las empresas con gran cuota de mercado.

Las 5 Fuerzas de Michael Porter

Gráfico 24. Las Fuerzas de Porter de la Empresa ARQDIN



Fuente: Empresa "ARQDIN"
Elaborado por: Brito, Patricia

Análisis del Sector

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy”. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la Corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Rivalidad entre Competidores:

Aquellas empresas que venden productos similares a la empresa “ARQDIN”, así como lo son:

Muebles Maderarq (24%)

Rolar Muebles (23%)

Muebles Azucena (17%)

Sin embargo la empresa “ARQDIN” ocupa un segmento importante en el mercado que significa el 30%, especialmente en lo que se refiere al mercado de la fabricación de muebles para el hogar en la zona centro del país. Todo esto gracias a su gestión, costos, precios, promociones, productos nuevos e inversión en publicidad

Posible entrada de nuevos competidores al mercado:

Actualmente, en el país, el índice de producción de este tipo de productos ha descendido por los altos costos y por la baja demanda que actualmente se viene dando. Es importante señalar que la barrera de entrada es súper limitada, por lo mismo es indispensable la innovación en lo que es diseño, dando siempre el primer paso para la innovación continua del producto. Aunque actualmente la facilidad de los Pequeños Artesanos de crecer puede convertirse en riesgo para la Empresa. Entre las principales barreras de entrada que la empresa “ARQDIN”

utiliza tenemos economías de escala, diferenciación de productos, la gran experiencia adquirida, e inversiones de capital. Posibles competidores pueden ser pequeños empresas dedicadas a producir muebles que si deciden ampliar su negocio podrían convertirse en competencia como lo son Mueblería Amoblarte, El Rey, Ambamuebles, que si se tecnificaran y ampliaran su planta y nivel de producción, podrían ser competencia; también pueden ser posibles competidores algunos importadores.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores tienen poder cuando tienen la capacidad de aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad de los mismos y limitar su cantidad vendida.

Los principales proveedores son:

Tol:

Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato

Madera:

Codisa, ubicado en la Av. Atahualpa

Pintura:

Pinturas Trex, ubicada en la Av. Rodrigo Pachano

Ecuatoriana de Pinturas

Pintuquímica, Av. Panamericana Norte

Wesco

Esponja:

Resinflex, ubicado en la Av. Panamericana Sur

Gerardo Ortiz, ubicado en Quito

Materiales de Ferretería:

El Hierro, ubicado en la Av Bolivariana

El Ferretero, ubicado en la Av. Cevallos

Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato

Ferretería Su Casa, ubicada en la calle Manuela Cañizares, Ambato

Insumos

Comercial Yolanda Salazar, ubicado en la calle Luis

A. Martínez

Comercial Kywi, Av. Atahualpa

Vidrio:

Vidriería Santa Rita, ubicado en la Av. Quiz-Quiz

Poder de negociación de los compradores:

Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc., y debemos satisfacer sus necesidades y siempre darles la razón. Por esta razón, la empresa “ARQDIN” mantiene políticas de negociación continuas con todos sus clientes, a quienes se les da a conocer la calidad, beneficios precios y valor añadido de sus productos. Además los plazos de crédito son negociables al igual que la forma de pago.

Posible entrada de productos sustitutos:

Los productos sustitutos, son aquellos que cumplen la misma función para el mismo segmento de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este posible ingreso de productos sustitutos se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación entre la calidad y el precio. Razón por la cual la empresa “ARQDIN” posee productos innovadores y de calidad, con precios más bajos así sea necesario reducir los márgenes de utilidad de la Empresa.

Estrategias

La estrategia a aplicarse es diferenciada, debido a que cada segmento de mercado debe contar con un tratamiento especial para estimular la compra. Por una parte se realizara una campaña de publicidad para los constructores de conjuntos habitacionales y otra para las familias y comerciantes de muebles de madera. Sin embargo los productos que se fabricaran y comercializaran será el mismo para los tres segmentos de mercado.

Nuestra estrategia radica principalmente en la campaña de publicidad para posicionar la marca, una vez conocida la modalidad del negocio garantizar la fidelidad de los clientes a través de la calidad de nuestros productos. Además, otra estrategia es realizar promociones periódicas atractivas para temporadas en donde el consumo es menor.

Finalmente, la empresa se proyectara como una institución con responsabilidad social, por lo cual su cuidado por el medio ambiente.

Elementos del Marketing

Producto

Los productos a expenderse son de óptima calidad y sobre todo caracterizados por su calidad y garantía fabricados bajo estrictas normas ambientales. El diseño de los muebles es innovador y vistoso, con el valor agregado de ser reciclable. La presentación de nuestros productos es agradable a la vista.

Precio

Nuestros precios son accesibles pero no tan bajos debido a que puede crear desconfianza o falsa especulación de la calidad del producto. Se detallan a continuación los precios de los productos:

Cuadro 30. Lista de Productos de la empresa ARQDIN

PRODUCTOS	PRECIOS
Closets para dormitorio	\$700
Closets para cocina	\$500
Juegos de dormitorio (1 cama de 2 plaza, 2 veladores, 1 cómoda)	\$750
Juego de sala de 7 puestos	\$1200
Comedor lineal para 8 personas	\$680
Centros de entretenimiento (cine en casa)	\$860

Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito, Patricia

Promoción y Publicidad

La publicidad por su parte comprende una extensa campaña para posicionar la marca “ARQDIN”, la cual está integrada por difusión radial, hojas volantes, tarjetas de presentación, banners y redes sociales, dando a conocer el horario de atención y el número telefónico.

La promoción por otro lado consta en primer lugar de la política de servicio en la que en el valor establecido se incluye la instalación del bien.

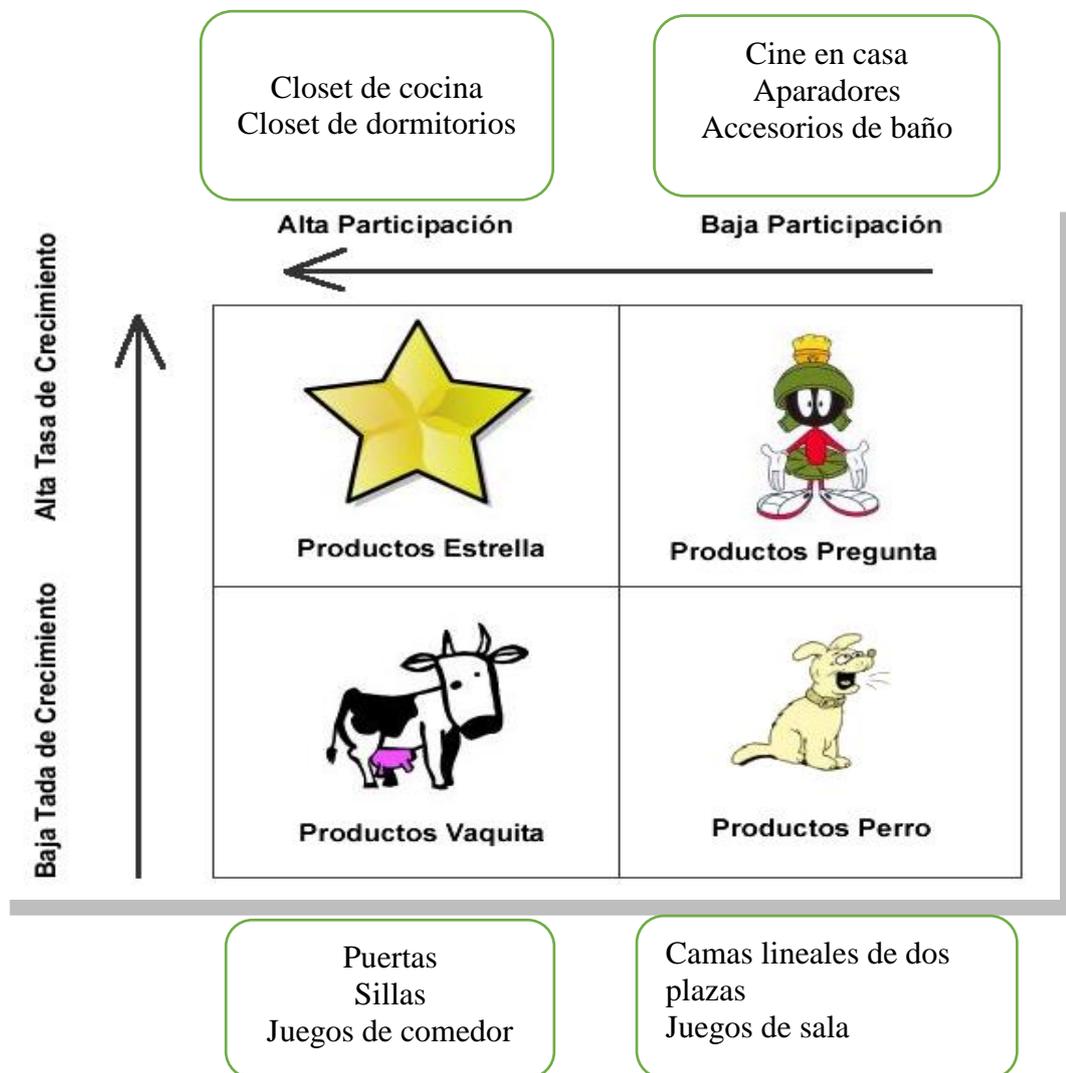
Además en temporadas de menor demanda en el año se otorgara un 10% de descuento en efectivo.

Por último, por cada compra superior a \$3000, se otorgará un cupón por 25 puntos. Al haber acumulado 100 puntos se podrá reclamar gratis una mesa de centro.

Plaza

La plaza donde se operará es en la ciudad de Ambato, en la planta de producción ubicada al norte de la ciudad de Ambato. Además se realizará convenios con ferias de exposición para dar a conocer el artículo.

Gráfico 25. Matriz BCG de la Empresa ARQDIN



Fuente: Empresa “ARQDIN”

Elaborado por: Brito, Patricia

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG es un instrumento de análisis de carteras de productos, elaborada en los años 70 por el Boston Consulting Group.

En esta matriz el eje vertical representa la tasa de crecimiento y el eje horizontal la cuota relativa de mercado. Ambos ejes constan de dos zonas, alta y baja, formando de esta manera una matriz de cuatro productos:

Productos Estrella

Expectativas de crecimiento altas y posición competitiva también alta, es decir genera recursos pero también exige inversiones fuertes.

- Closet de cocina
- Closet de dormitorios

Productos Vaca Lechera

Combinan una posición fuerte en el mercado con unas expectativas de crecimiento lento, por lo que generan recursos y no necesitan de grandes inversiones.

- Puertas
- Sillas
- Juegos de Comedor

Productos Interrogante

La cuota relativa de mercado es baja, pero tiene alta tasa de crecimiento del mercado. La empresa debe escoger aquellos productos que tengan posibilidad de futuro, invertir en ellos y tratar de conseguir mejor posición competitiva.

- Cine en casa
- Aparadores
- Accesorios de baño

Productos Perro

Tienen baja expectativa de crecimiento del mercado y baja participación en el mercado, por lo que ni generan ni absorben recursos y se mantienen en un equilibrio financiero.

- Cama lineales de dos plaza
- Juego de sala
- Literas

Producción

Objetivos de Producción

- Alcanzar los rendimientos óptimos
- Capacitar al personal para la fabricación de muebles de madera para el hogar
- Mejorar los procesos productivos para reducir costos
- Consolidar una cartera de clientes fijos y confiables en el mercado
- Lograr un abastecimiento continuo de la materia prima
- Incrementar el nivel de productividad
- Posicionar la marca como el mejor fabricante de muebles de madera para el hogar.

Especificaciones de Producción

Es un bien o servicio que la empresa ofrece al mercado objetivo para satisfacer sus necesidades, es decir, un conjunto de atributos tangibles orientados a satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores, con el fin de que lo adquieran.

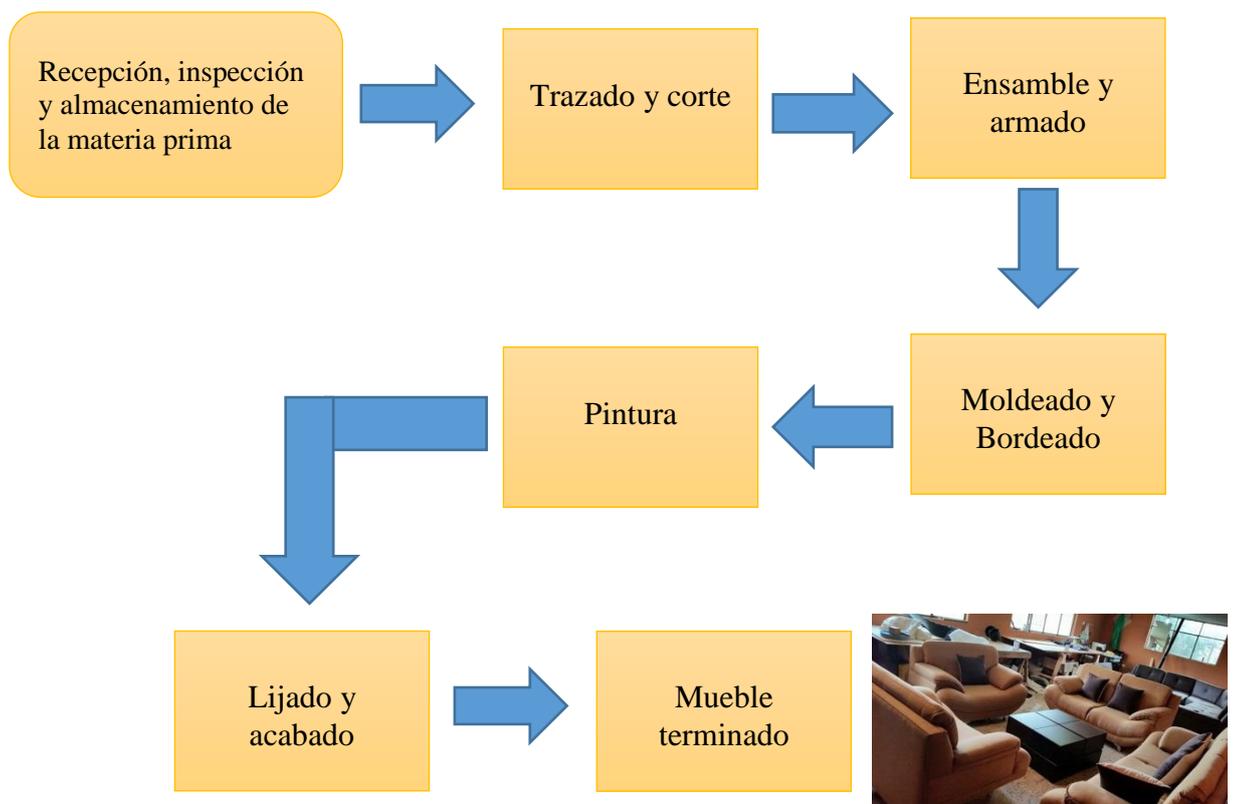
Este proceso se realizará bajo los respectivos estándares de calidad, haciendo uso de las mejores prácticas en cuanto a cada uno de los diseños, decoraciones de los muebles y el respectivo cuidado en la elaboración de cada uno de ellos, puesto que son modelos diferentes, con el fin de garantizar la satisfacción en nuestro cliente

Proceso de Producción

Todo proceso productivo conlleva una tecnología que viene a ser la descripción detallada, paso a paso, de operaciones individuales, que de llevarse a cabo permiten la elaboración de un artículo con especificaciones precisas.

La empresa ARQDIN cuenta con un proceso productivo como tal, debido a que se elabora con cuidado el producto y bajo normas estrictas de calidad; es decir que en el proceso productivo describe la elaboración de los diferentes muebles que se van a fabricar a partir de la adquisición de las materias primas necesarias hasta la exhibición del producto listo para ser utilizado.

Gráfico 26. Proceso productivo de la Empresa ARQDIN



Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito, Patricia

El sistema productivo del proceso se fundamenta en lo que es contar previamente con todos los materiales necesarios, luego se procede a realizar los cortes en la madera de acuerdo a las medidas establecidas en la orden de producción, se procede al moldeado y el bordeado de todos los filos de cada parte del mueble, se pega las partes dando forma al artículo, además se pinta las partes necesarias, se procede a decorar según las exigencias del consumidor y se encuentra listo para ser distribuido e instalado en el lugar que el cliente desee.

Características de la Tecnología

La estructura tecnológica empleada en el sistema de distribución propuesto, constituye un factor esencial para el funcionamiento adecuado y óptimo del mismo. Por medio de esta se genera una estandarización de las actividades de la toma de pedido, además de la transferencia inmediata de información y la disponibilidad de datos del consumidor.

Equipo e Instalaciones

Equipo

Equipamiento para la elaboración de los productos: Máquinas de coser rectas, Compresor grande y pequeño, Radiadores, Perforadora para chapas, Máquina para cortar madera, máquina de bordeado, herramientas de carpintería como taladros, desarmadores, llaves.

Mobiliario: Se incrementara un local de exhibición del producto para que esté al alcance de todo tipo de clientes para una mayor eficiencia y un mayor volumen de producción.

Instalaciones

La empresa cuenta con una planta de producción donde se realizara el procesamiento de las órdenes enviadas por el jefe de producción y se asignara al

personal para la instalación. Se incrementara un local de exhibición del producto para que esté al alcance de todo tipo de clientes para una mayor eficiencia y un mayor volumen de producción.

El transporte que los instaladores utilizaran para realizar las entregas será camionetas, camiones, las mismas que estarán debidamente equipadas para mantener las características del producto transportado.

Materia Prima

La recepción de los materiales se la realizara en la planta de producción para revisar las características de los productos, su calidad, sus condiciones óptimas en las cuales se deberán recibir, que los empaques sean apropiados. Y por último pero sin ser menos importante aunque el proveedor sea de plena confianza es necesario que se revise periódicamente el proceso, para poder llevar un control.

En este proceso el encargado de recibir materias primas deberá:

- Revisar individualmente cada uno de los productos. (Ver que estén en buen estado).
- Revisar la cantidad y calidad de todos los productos vengan en cajas.
- Verificar que todos los productos cumplan con las especificaciones de compra.

Materia prima:

- Láminas de Madera
- Pegamento
- Tornillos – Taco Fisher
- Ángulos
- Bisagras
- Barniz o pintura
- Canto duro
- Accesorios

Capacidad Instalada

La capacidad máxima estimada mientras se posesiona y consolida la empresa, como productora y distribuidora de muebles de madera para el hogar sería un promedio de entrega de 850 productos cada año como mesas de comedor, closets de cocina y de dormitorio, conjunto de sala, armarios, puertas, vitrinas. También se incrementara el nivel de entrega.

Organización

Objetivos de la organización

Objetivos Generales

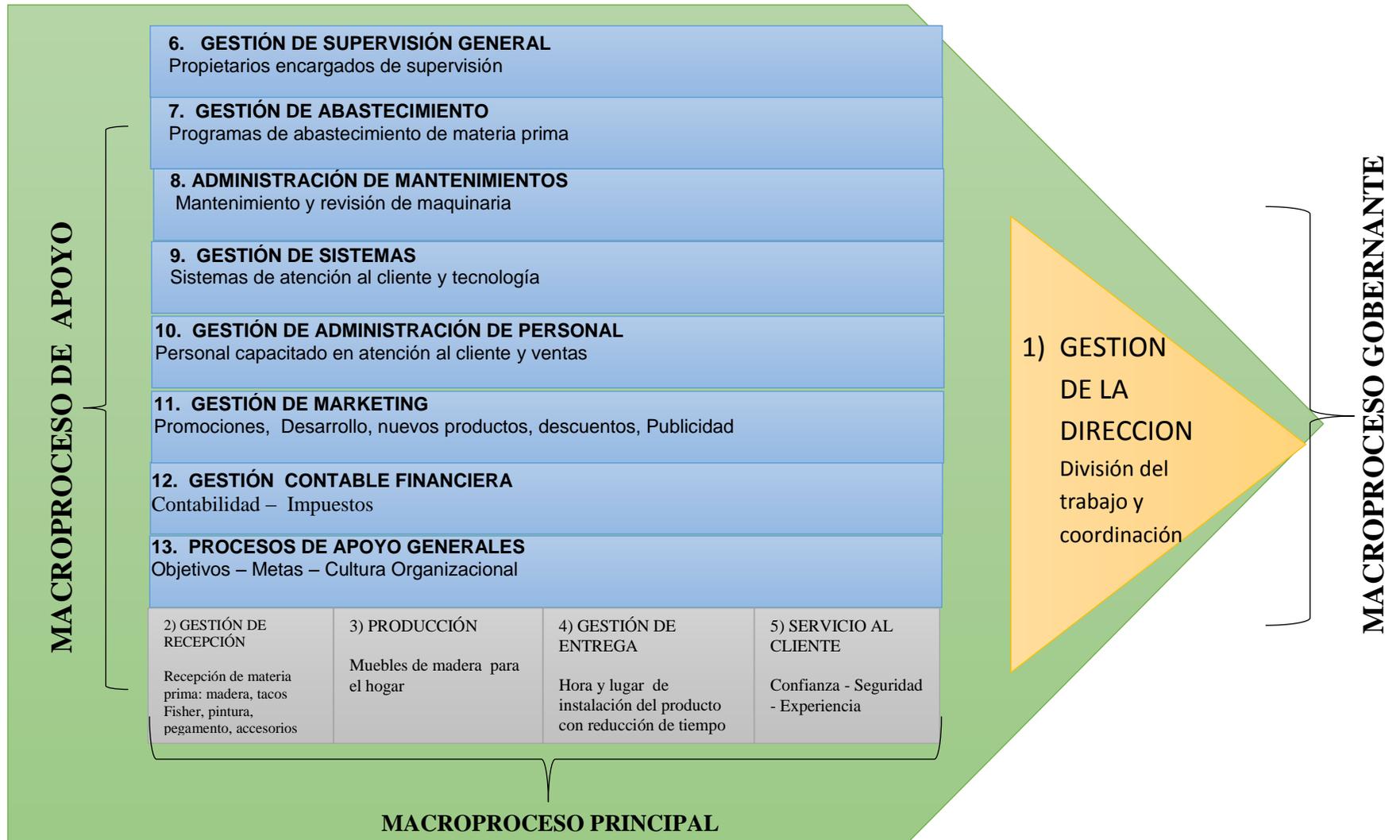
- Proponer a los clientes de “ARQDIN”, una alternativa diferente en lo referente a la organización de la empresa, para mejorar el servicio, la eficiencia y la rapidez en la entrega de los productos.

Objetivos Específicos

- Definir la estructura organizacional de la empresa
- Establecer un manual de puestos adecuado para la organización
- Desarrollar las habilidades del personal para lograr la excelencia en sus habilidades.

CADENA DE VALOR ARQDIN

Gráfico 27. Cadena de valor de la Empresa ARQDIN



Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito, Patricia

Macro proceso de Apoyo

Se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal

- Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.
- Desarrolla programas de abastecimiento de materia prima para contar con los suficientes implementos para ofrecer un buen servicio superando así las capacidades de los competidores.
- Continúa revisión y mejora de los procesos de mantenimiento de maquinarias y equipos, que generan valor agregado para nuestros clientes.
- Desarrolla nuevos sistemas de atención al cliente y de tecnología, los mismos que permiten mejorar la calidad del servicio prestado por la empresa ARQDIN.
- Capacita al personal de atención al público es fundamental para fortalecer la imagen de calidad y servicio de la empresa.
- La publicidad ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de la empresa ARQDIN. También mantiene un programa de promociones anuales con la intención de transmitir valores, como amistad, cordialidad, que permitan fortalecer los lazos emocionales con los clientes. Esto ha permitido que todas las actividades de mercadotecnia tengan un objetivo claro y que cada proceso desarrollado en la empresa genere valor integral de marca. Promociones como descuentos en muebles y dos por uno en las ventas y precios bajo dio una manera de estar fortalecido el posicionamiento de empresa. Además cabe destacar que ARQDIN cuenta con una gran variedad de productos de alta calidad enfocados en las necesidades del hogar de todo tipo. Este portafolio óptimo de productos otorga valores agregados y diferenciados al mercado.
- Estructura los presupuestos anuales con la participación de un mayor número de integrantes de la empresa, además cuenta con un sistema contable automatizado, el

cual es utilizado por la empresa ARQDIN, la misma que proporcionó el reporte de entorno laboral

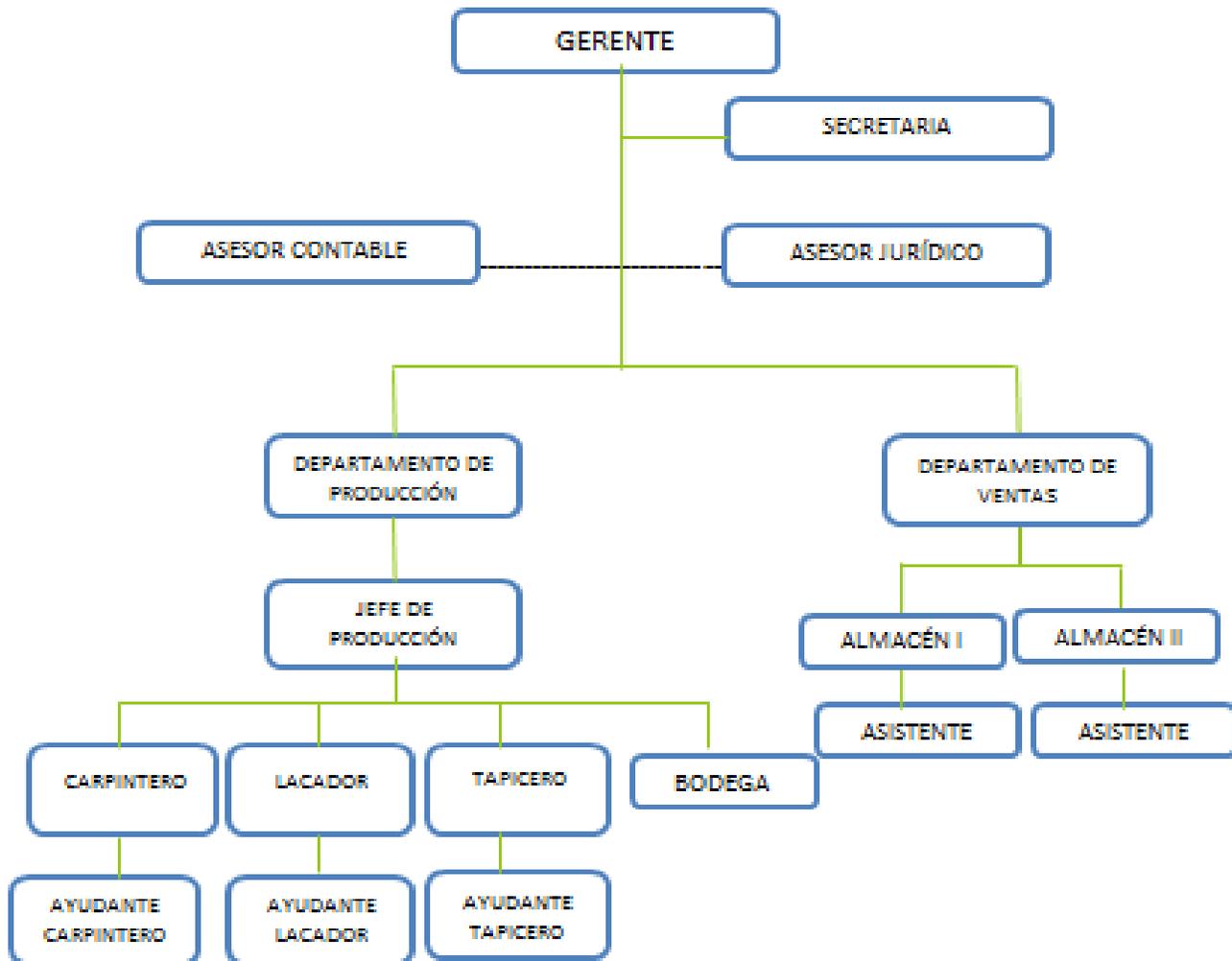
- Alineación de todo el personal de la empresa, de forma que el apoyo a los objetivos y metas de cada área de la organización sea total por cada miembro de la organización. Impulsar el desarrollo de una cultura organizacional a través de la difusión de principios y valores corporativos.

Macroproceso Principal

- Cuenta con una persona adecuada y capacitada en la entrega de muebles a los diferentes puntos de la ciudad dándole conformidad y seguridad a sus clientes.
- Entrega a tiempo, garantía, seriedad, tecnología y accesibilidad para sus productos. El proceso, de llevar los muebles a cada punto donde se encuentra el cliente, ahora es muy rápido quedando satisfecho el consumidor.
- La confianza que los clientes tienen al comprar sus muebles en la empresa ARQDIN da un compromiso construido durante años de limpia trayectoria en el mercado ecuatoriano, en la calidad de sus procesos y un continuo esfuerzo en mejorar la producción de la diferente variedad de muebles para el hogar satisfaciendo las exigencias del consumidor

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

Gráfico 28. Organigrama Estructural de la empresa ARQDIN



Simbología

Jerarquía	Asesor
Asesor	Staff Asesoría

Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito Patricia

Desarrollo de Personal

Gráfico 29. Gestión Del Talento Humano



Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito, Patricia

Los cursos o entrenamientos de desarrollo personal, permiten a todos los participantes despertar y desarrollar habilidades y actitudes, que ya poseen internamente, como las siguientes:

- Confianza en sí mismo
- Integridad (congruencia entre lo que se dice y lo que se hace)
- Proactividad (hacer que las cosas sucedan)
- Lealtad
- Orientación a resultados
- Capacidad para manejar y expresar sus emociones (inteligencia emocional)
- Capacidad y gusto de aprender
- Habilidad para tomar decisiones

- Habilidades de comunicación y retroalimentación
- Capacidad para el manejo de conflictos
- Capacidad de reconocer los logros y méritos de los demás
- Inclinación por lograr la excelencia en lo que se hace.

Es por ello que la empresa ARQDIN realizara estos cursos periódicamente para crear un clima agradable y de confianza con los empleados, para que de esta manera lograr clientes satisfechos a través de los empleados.

Cuadro 31. Proyección de un Presupuesto de Ventas para el 2014

**EMPRESA ARQDIN
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL
2014**

MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR

	MUEBLES FABRICADOS	PROMEDIO MUEBLES \$	INCREMENTO DE PRECIOS	VENTAS EN DOLARES
		700		
ENERO	77	700	2%	53.900
FEBRERO	89	700	2%	62.300
MARZO	57	700	2%	39.900
ABRIL	56	700	2%	39.200
MAYO	46	700	2%	32.200
JUNIO	48	700	2%	33.600
JULIO	67	700	2%	46.900
AGOSTO	74	700	2%	51.800
SEPTIEMBRE	55	700	2%	38.500
OCTUBRE	64	700	2%	44.800
NOVIEMBRE	78	700	2%	54.600
DICIEMBRE	89	700	2%	62.300
TOTAL	800			
			VENTAS NETAS	560.000
			VENTAS BRUTAS	627.200

Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito, Patricia

6.8 Administración

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se requerirá de los siguientes recursos:

Recursos humanos

Está conformando por todos los empleados de la empresa y un asesor encargado de instruir respecto a la aplicación del sistema de evaluación para los empleados.

Recursos físicos

Las actividades de evaluación se desarrollaran en un ambiente adecuado con todas las comodidades y seguridad del caso proporcionado por la gerencia de la empresa.

Recursos materiales

- Computador
- Proyector
- Esferos
- Cuadernos
- Impresiones
- Resma de Papel Bond
- Resaltadores

Financiamiento

El monto de inversión de esta propuesta, se financiará con recursos de la empresa dispuestos para fines específicos.

6.9 Previsión de la evaluación

Cuadro 32. Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS		EXPLICACIÓN
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> • El investigador. • Empresa ARQDIN
2	¿Por qué evaluar?	Porque hay que controlar la efectividad de la propuesta.
3	¿Para qué evaluar?	Para verificar los objetivos de la propuesta.
4	¿Qué evaluar?	Cada una de las actividades de la propuesta y resultados obtenidos
5	¿Quién evalúa?	El Investigador
6	¿Cuándo evaluar?	Permanentemente
7	¿Cómo evaluar?	Elaborando Encuestas, cuestionarios
8	¿Con que evaluar?	Indicadores: Satisfacción del cliente = (clientes satisfechos/#de clientes atendidos) Calidad del servicios = incremento de clientes / # de clientes en base a estadísticas.
9	¿Con qué?	A través de indicadores
10	¿En Dónde?	Lugar de Trabajo

Fuente: Empresa ARQDIN

Elaborado por: Brito, Patricia

BIBLIOGRAFÍA

- *Ministerio de la cordinacion de la produccion,empleo y competitividad.* (25 de Enero de 2011). Obtenido de ministerio de la cordinacion de la produccion,empleo y competitividad: http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=793:tungurahua-produce-una-realidad-que-impulsara-el-desarrollo&catid=1:noticias&Itemid=57
- Baquero, O. (2008). Competencia internacional. *Gestión*, 28.
- Barrera, G. (2008). Tungurahua produce una realidad que impulsara el desarrollo. *Modus Vivendi*, 24.
- Parkin, Michael (2004). Economía. Sexta Edición, México Pearson páginas 207, 226 y 227
- Flor, I. (2006). *Diseño de un modelo integral de Katzenbach administrativo que mejore la competitividad de las medianas empresas fabricantes de muebles de madera para el hogar y oficinas.* Quito.
- García, R. (2006). *Sistemas Complejos: Conceptos, Metodo y Fundamentacion Epistemologica de la Investigacion Interdisciplinaria .* Barcelona: Gedisa.
- Hill y Jones. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado.* Prentice Hall.
- Ihle Kimmich, A. A. (Abril de 2005). *Mercosur.* Obtenido de Mercosu: http://www.mercosur.int/msweb/00_Dependientes/FCM/ES/docs/Tesis%20-%20La%20cadena%20madera-muebles%20en%20el%20MERCOSUR.pdf
- Ivanovich, J. (2003). *Gestión, calidad y competitividad.* España.
- Kenneth, A. (2000). *El concepto de la estrategia en la empresa.* Mc Graw Hill.
- Lemus Ávila, C. P. (2008). *Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los Estados Unidos.* Bogotá.
- Popper, K. (1996). *La lógica de la investigación científica.* Madrid: Tecnis.

- Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas* . México .
 - Samuelson, P. (2005). *Economía*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana .
 -
 - Bogdan, T. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Argentina: Paidós.
 - Hernández R, Fernández C, Baptista L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw Hil.
 - Hernandez, E. (2003). *Metodologia de la investigación*. México: Hill.
 - Hernández, R. (2010). *Metodología De La Investigación*. Mc Graw-hill.
 - Perez, A. (2004). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
 - KUHN, Thomas S.(1992) *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Santa Fe de Bogota: Fondo de Cultura Económica.
 - GUTIÉRREZ B. Lidia.. “Paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación socioeducativa”. Instituto Pedagógico Rural "El Mácaro"
 - Bisquerra R. 2004. *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La muralla.
 - Avila, Héctor. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica
 - Aragón, C. E. (2011). *La Productividad Empresarial*. *Colección Estudios*, 35.
 - Garcia, J. (2011). *Gestion de la Innovacion Empresarial*.
 - Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.
 - PROKOPENKO, J. (2008). *La gestion de la productividad*. España: LIMUSA.
 - SES-EDCO. (2002). *Estándares de Calidad Organizacional*. España: SES-EDCO.
 - Vergues, J. (2011). *Medida de la Eficiencia: de la rentabilidad a la productividad*. *Análisis del Funcionamiento Económico de las Empresas*, 43.
1. Chiavenato Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 7a. ed., McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 10.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CARRERA DE ECONOMÍA EMPRESARIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR DE LA CIUDAD DE AMBATO

OBJETIVO: Conocer al máximo lo relacionado con información de la competencia de su empresa en diferentes variables.

FECHA DE ENCUESTA:..... **FICHA N°:**.....

1. El primer tema que se aborda es el de la situación y estrategia comercial de la empresa; siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo.”

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
1.La empresa es suficientemente conocida en los mercados en los que opera y tiene buena imagen	1	2	3	4	5	0
2.Los esfuerzos comerciales y de marketing son lo suficientemente importantes; cree que no es necesario invertir más de lo que ya invirtió en estas cuestiones”	1	2	3	4	5	0
3.Se Puede afirmar que la calidad de servicio que ofrece a los clientes es elevada	1	2	3	4	5	0
4. Son capaces de ofrecer paquetes y soluciones completas a los clientes	1	2	3	4	5	0
5.La empresa dispone de medios adecuados para vigilar el mercado, que permite un buen conocimiento del cliente y de la competencia	1	2	3	4	5	0

2. Dirección de la empresa y el personal:

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
6.Los directivos de la empresa se identificaron de forma clara y concreta las principales debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, así como las estrategias a seguir en los próximos tres años	1	2	3	4	5	0
7. La cualificación de los directivos de la empresa es la adecuada para hacer frente a los retos que se plantean en los próximos años	1	2	3	4	5	0
8. La empresa se destaca por una inversión importante y bien orientada en la formación y desarrollo de sus empleados	1	2	3	4	5	0
9.La empresa se destaca por una dirección y una gestión innovadora	1	2	3	4	5	0
10. Una parte importante de los trabajadores tiene participación en los resultados económicos de la empresa	1	2	3	4	5	0

3. Dimensión de la empresa

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
11. El tamaño de la empresa es mayor que el de los principales CLIENTES, y eso les coloca en una buena situación en la negociación con ellos	1	2	3	4	5	0
12. El tamaño de la empresa es mayor que el de los principales COMPETIDORES y eso nos aporta ventajas frente a ellos	1	2	3	4	5	0
13. El tamaño de la empresa es el adecuado para desarrollar y lanzar nuevos productos o atender a nuevos tipos de clientes	1	2	3	4	5	0

4. Innovación:

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
14. En la empresa se incorporan a menudo modificaciones importantes en los productos de la cartera	1	2	3	4	5	0
15. La empresa se destaca por su capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos radicalmente innovadores	1	2	3	4	5	0
16. La empresa invierte constantemente en innovación en el proceso productivo y comercial	1	2	3	4	5	0

	NADA	MENOS DEL 1%	ENTRE EL 1 Y 2	ENTRE EL 2 Y 3%	MÁS DEL 3%	NS/NC
17. "Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de la facturación total de la empresa se invierte en I+D+i, es decir, en Investigación+Desarrollo+innovación?en los productos de la cartera	1	2	3	4	5	0

5. Adaptación de la empresa a las fluctuación del mercado:

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
18.Tener una cartera de productos diversificada ajusta bien la producción a las fluctuaciones de la demanda	1	2	3	4	5	0
19. La flexibilidad de los proveedores y de la red de subcontratistas permite ajustar bien la producción a las fluctuaciones del mercado	1	2	3	4	5	0
20. La reorganización del trabajo y la flexibilidad laboral en la empresa, permite adaptarse bien a las fluctuaciones de la demanda	1	2	3	4	5	0

6. Relaciones de colaboración de la empresa:

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
21.Los acuerdos de colaboración con PROVEEDORES, SUMINISTRADORES Y CLIENTES son una práctica habitual en la empresa	1	2	3	4	5	0
22. Los acuerdos de colaboración con EMPRESAS COMPETIDORAS son una práctica habitual en la empres	1	2	3	4	5	0
23. La empresa trabaja a menudo con CENTROS TECNOLÓGICOS Y UNIVERSIDADES	1	2	3	4	5	0
24. Tener planes para cerrar acuerdos de cooperación con otras empresas o instituciones en los próximos tres años	1	2	3	4	5	0

7. Necesidades de financiación:

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
25. A la empresa le resulta relativamente sencillo obtener la financiación que necesita para afrontar sus planes estratégicos	1	2	3	4	5	0

8. Afirmaciones sobre internacionalización:

	SI	SO	NS/NC
26. Actualmente la empresa VENDE en mercados internacionales	1	2	0

Nota para el entrevistador: Si el entrevistado responde SI a 27, formular 28.A. Si responde NO a 27, formular 28.B.

	SI	SO	NS/NC
27A. ¿Va a hacerlo en mayor medida en los próximos tres años?	1	2	0
27B. ¿Va a hacerlo en los próximos tres años?	1	2	0

	SI	SO	NS/NC
28. Actualmente la empresa COMPRA en mercados internacionales	1	2	0

Nota para el entrevistador: Si el entrevistado responde SI a 28, formular 29.A. Si responde NO a 28, formular 29.B.

	SI	SO	NS/NC
29A. ¿Va a hacerlo en mayor medida en los próximos tres años?	1	2	0
29B. ¿Va a hacerlo en los próximos tres años?	1	2	0

	SI	SO	NS/NC
30. Actualmente la empresa tiene PLANTAS DE PRODUCCIÓN en otros países	1	2	0

Nota para el entrevistador: Si el entrevistado responde SI a 30, formular 31.A. Si responde NO a 30, formular 31.B.

	SI	SO	NS/NC
31A. ¿Va a tener más en los próximos tres años?	1	2	0
31B. ¿Va tener alguna en los próximos tres años?	1	2	0

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
32. La dimensión de la empresa es la adecuada para afrontar proyectos de internacionalización	1	2	3	4	5	0
33. En el proceso de internacionalización son esenciales los acuerdos de cooperación con otras empresas	1	2	3	4	5	0
34. El conocimiento de idiomas por parte de los directivos es el adecuado para afrontar el proceso de internacionalización	1	2	3	4	5	0
35. La predisposición de los empleados hacia la movilidad geográfica es buena, lo cual facilita la internacionalización de la empresa	1	2	3	4	5	0

9. Producto de la empresa:

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	BASTANTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NS/NC
36. El producto está a salvo a medio plazo de la competencia proveniente de países de bajo coste	1	2	3	4	5	0
37. Los principales productos son jóvenes, es decir no son maduros y tienen un alto potencial de crecimiento en ventas	1	2	3	4	5	0

38. Los principales productos son críticos o estratégicos para los clientes	1	2	3	4	5	0
39. La calidad de los productos es superior a la de la media de los competidores	1	2	3	4	5	0
40. Los clientes son conscientes de la elevada calidad de los productos y la valoran muy positivamente	1	2	3	4	5	0

41. Entre las siguientes tres opciones elija la que más se ajusta a la realidad de su empresa. Por favor no conteste hasta conocer las tres opciones:	
a) Son una EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN, es decir, fabrican piezas o productos bajo plano y NO tienen CAPACIDAD DE DECISIÓN sobre el diseño y características técnicas del producto	1
b) Aunque son una EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN, sus clientes dan CAPACIDAD DE DECISIÓN sobre el diseño y características técnicas del producto	2
c) NO son una EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN	3
d) NS/NC (No leer)	4

10. La situación actual de su empresa, indique entre las opciones que se ajusten a la realidad:

	MUCHO MENOR	MENOR	SIMILAR	MAYOR	MUCHO MAYOR	NS/NC
42. En los ÚLTIMOS TRES AÑOS y respecto a los competidores de referencia, la tasa de CRECIMIENTO DE LAS VENTAS de la empresa ha sido	1	2	3	4	5	0
	MUCHO MENOR	MENOR	SIMILAR	MAYOR	MUCHO MAYOR	NS/NC
43. En los ÚLTIMOS TRES AÑOS y respecto a los competidores de referencia, la RENTABILIDAD de la empresa ha sido	1	2	3	4	5	0
	HA DISMINUIDO CONSIDERABLEMENTE	HA DISMINUIDO LIGERAMENTE	SE HA MANTENIDO	HA AUMENTADO LIGERAMENTE	HA AUMENTADO CONSIDERABLEMENTE	NS/NC
44. En los ÚLTIMOS TRES AÑOS el NÚMERO DE EMPLEADOS de la empresa	1	2	3	4	5	0
	HA DISMINUIDO CONSIDERABLEMENTE	HA DISMINUIDO LIGERAMENTE	SE HA MANTENIDO	HA AUMENTADO LIGERAMENTE	HA AUMENTADO CONSIDERABLEMENTE	NS/NC
45. En los ÚLTIMOS TRES AÑOS los MÁRGENES COMERCIALES	1	2	3	4	5	0

11. La situación previsible para los próximos tres años:

	MUCHO MENOR	MENOR	SIMILAR	MAYOR	MUCHO MAYOR	NS/NC
46. En los PRÓXIMOS TRES AÑOS se estima que la tasa de CRECIMIENTO DE LAS VENTAS de la empresa frente a la de la competencia va a ser	1	2	3	4	5	0
	MUCHO MENOR	MENOR	SIMILAR	MAYOR	MUCHO MAYOR	NS/NC
47. En los PRÓXIMOS TRES AÑOS se estima que la RENTABILIDAD de la empresa frente a la de la competencia va a ser	1	2	3	4	5	0
	VA A DISMINUIR CONSIDERABLEMENTE	VA A DISMINUIR LIGERAMENTE	SE VA A MANTENER	SE VA A MANTENER LIGERAMENTE	SE VA A MANTENER CONSIDERABLEMENTE	NS/NC
48. En los PRÓXIMOS TRES AÑOS se estima que el NÚMERO DE EMPLEADOS de la empresa	1	2	3	4	5	0
	VA A DISMINUIR CONSIDERABLEMENTE	VA A DISMINUIR LIGERAMENTE	SE VA A MANTENER	SE VA A MANTENER LIGERAMENTE	SE VA A MANTENER CONSIDERABLEMENTE	NS/NC
49. En los PRÓXIMOS TRES AÑOS se estima que los MÁRGENES COMERCIALES	1	2	3	4	5	0

ANEXO 2

EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

NOMBRE	APELLIDO	CARGO	INSTITUCIÓN	TELF. FIJO	CELULAR	DIRECCIÓN	
Haro willan Óscar	Lema Lema	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2416675	092920302	12 de Octubre y Pasaje Salamanca, Miraflores Alto, sector Plaza de Toros	
Kléver Patricio	Carvajal Jordán	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2450684	091647677	22 de enero entrada a Atahualpa	
Magda Alicia	Guerrero Medina	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2822930	091159589	Abdón Calderón y Bolívar 2415	
Edison	Ríos Cruz	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2842112	099301306	American Park Febres Cordero 234 y Mariano Enríquez	
Edwin Geovanny	Viteri Manzano	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio		094669150	American Park, calle Batalla del Pichincha y Febres Cordero	
Miguel Vicente	Bravo Paredes	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2820020	094296921	Antonio Clavijo S/N y Lope de Vega	
Roberto Gustavo	Lara Tamayo	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2400108	099959245	Atahualpa y Rio El Salado	
Segundo José	Pastuña Muzo	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2853194	083463441	Atrás del Polideportivo, calle Carlos Montufar y Línea Férrea (2 cuadras antes de camirex, tienda con cabinas)	
Gisela Marilyn	Vallejo Villegas	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2412217	095648847	Av. Atahualpa 639 y Av. Rumiñahui	
Aurelio Olaya	Ríos Freire	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2852080		Av. El Cóndor, vía a Tangaiche, diagonal a la Cárcel	
Javier Vinicio	Santamaría Jijón	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2851604	084138380	Avda. Bolivariana Calle Bárbula	
Juan Carlos	Cisneros Moreno	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2847392	087089056	Avda. Bolivariana y Los Gilgeros	
Mario Fernando	Jordán Buenaño	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2843941		Avda. El Cóndor frente a Planhofa	
Luis Isaac	Yanzapanta Moposita	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2842701	081839897	Avda. Los Chasquisy Ascasuby	

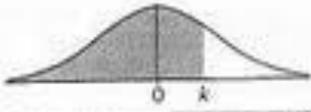
Urbano Basilio	Quimi Hall	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2762246	095874105	Barrio El Calvario vía a Picaihua, Av. Galo Vela y Platón, a lado de las canchas múltiples	Sur
Edgar	Freire Vinueza	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio		097077191	Barrio El Tambo, junto a los tanques de agua potable, en la vía principal	Pelileo
Juan Pablo	Freire Vinueza	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio		099030393	Barrio El Tambo, junto a los tanques de agua potable, en la vía principal	Pelileo
Julio Enrique	Toalombo Caiza	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2419430		Cacique Álvarez y Pablo Arenas, Sector de la PJ, más arriba	Sur
Luis Ermel	Medina	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2851873		Calderón de la Barca 0103 y Madrid, Atrás de la Jefatura Provincial de Tránsito	Sur
José Antonio	Portero Núñez	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2520422		Camino el Rey y Quispicacha	Sur este
Richard Marlon	Verdezoto Tenorio	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2821157	095043298	Cuenca 1530 y Quito, Condominio Aguacollas, Dpto. 04	Centro
Julio César	Toasa Sailema	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2410626		equivocado el número de teléfono	
Eduardo Enrique	Ruiz Sánchez	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio		093374683	Febres Cordero frente a Muebles León	Sur
Raúl Nicanor	Troncozo Manzano	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio		084452437	Gregorio Escobar y La Valle, de los tanques de CEPE una cuadra abajo	Sur
Marco Napoleón	Villar Rojano	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio		087287004	Huachi Chico, redondel pasaje segundo granja, frente al C.E. Chiquitines, casa blanca 2 pisos rejas verdes	Sur
Gustavo Marcelo	Fuentes Barona	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2442046	095827142	Huachi Grande, del semáforo 3 cuadras arriba, al filo de la carretera a mano izquierda subiendo, al frente un almacén de pinturas	Sur
Carlos Medardo	Chulco Ruiz	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2851259	083292701	Huachi La Joya - Barrio Los Pinos en la Avda. Carlos Amable Ortiz y Pasaje Ligia Montesdeoca	Sur
Manuel Mesías	Sánchez Aldas	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2848920		Huachi Loreto, calle Elizalde y Batalla del Pinchincha, a una cuadra de Camirex	Sur
Raúl Fernando	Moreta Chicaiza	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2520046	098773114	La Junín y Avda. El Rey, 128, por las bodegas de la Empresa Eléctrica	Sur este
Luis Juan	Vásquez	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2414800		Letamendi, Pablo Arenas y Cacique Álvarez	Sur

Hugo Mesías	Ronquillo Moposita	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2412190		Marqués de Maensa y Tres Carabelas, atrás de la calle Bejarano, atrás del Colegio Guayaquil	Sur
Holguer Levi	Gavilánez Castro	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2417330	088298942	Paso Lateral vía a Tangaiche	Sur
Moisés Salomón	Ruiz	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2845330	091666932	Primera Imprenta 0566 y Vargas Torres	Centro
Milton	Acosta	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2411452	086580375	Quinta el Rosario, calles San Sebastián y Granada (Al frente de la casa 001)	Sur
Juan Francisco	Silva Naranjo	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2754075	095629949	Santa Rosa, a 1km del parque	Sur
Luis Amable	Paredes	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio		090541448	Santa Rosa, Barrio San Pablo (Mueblería Silva)	Sur
Segundo Luis	Aldaz Caiza	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2754390	099176885	Santa Rosa, Barrio Venezuela Calle Ambato y Juan León Mera	Sur
Segundo Juan	Guerrero	Socio	Gremio de Artesanos de la Madera 8 de julio	2754144	089353746	Santa Rosa, Barrio Venezuela y Juan León Mera, esquina	Sur

ANEXO 3

TABLA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL Z

Áreas bajo la curva normal tipificada $N(0, 1)$ desde $-\infty$ hasta $Z = k$: $P(Z \leq k)$



k	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986
3,0	0,9987	0,9987	0,9987	0,9988	0,9988	0,9989	0,9989	0,9989	0,9990	0,9990
3,1	0,9990	0,9991	0,9991	0,9991	0,9992	0,9992	0,9992	0,9992	0,9993	0,9993
3,2	0,9993	0,9993	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9995	0,9995	0,9995
3,3	0,9995	0,9995	0,9995	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9997
3,4	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9998

ANEXO 4

FOTOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA



Muebles de Cocina



Mesones para la cocina, closets



Juegos de Sala



Juegos de Comedor



Cine en casa

