



Recepción: 09 / 04 / 2018

Aceptación: 17 / 05 / 2018

Publicación: 02 / 07 / 2018



Ciencias económicas y empresariales

Artículo de Investigación

Plan estratégico de la empresa “Decor Muebles”

Strategic plan of the company "Decor Muebles"

Plano estratégico da empresa "Decor Muebles"

Gustavo R. Castillo-Ruano ^I

g.castillo.r@hotmail.com

Dayra E. Banguera-Rojas ^{II}

dayra.banguera@hotmail.com

Correspondencia: g.castillo.r@hotmail.com

^I Magister en Administración de Empresas Mención en Negocios Internacionales, Ingeniero Industrial, Docente en la Universidad Técnica de Esmeraldas “Luis Vargas Torres”, Esmeraldas, Ecuador.

^{II} Magister en Administración de Empresas Mención en Planeación, Ingeniera Comercial Mención Productividad, Docente en la Universidad Técnica de Esmeraldas “Luis Vargas Torres”, Esmeraldas, Ecuador.

Resumen

El siguiente trabajo, pretende demostrar la necesidad de las empresas de contar con un plan operativo, o una planificación estratégica como el medio que les permite ser exitosas en el mundo del mercado comercial. A partir de este postulado, se propuso un plan estratégico para la empresa “Decor Muebles”. La investigación fue de tipo descriptiva-analítica. El corpus de estudio estuvo constituido por los elementos que estructuran la planificación estratégica de la empresa “Decor Muebles”. Para la obtención de la información se utilizó la matriz FODA, y el análisis se realizó considerando un enfoque hermenéutico de los datos aportados por las matrices que explicitaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Los resultados permitieron concluir la carencia de conocimientos sobre la concepción e importancia de una planificación estratégica para la empresa, lo que permitió proponer un plan estratégico en pro de la misma.

Palabras clave: Plan estratégico; FODA; valores; empresa “Decor Muebles”.

Abstract

The following work, aims to demonstrate the need for companies to have an operational plan, or strategic planning as the means to be successful in the world of the commercial market. From this postulate, a strategic plan for the company "Decor Muebles" was proposed. The investigation was descriptive-analytical. The corpus of study was constituted by the elements that structure the strategic planning of the company "Decor Muebles". To obtain the information, the SWOT matrix was used, and the analysis was made considering a hermeneutic approach to the data provided by the matrices that made explicit the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing the company. The results allowed to conclude the lack of knowledge on the conception and importance of a strategic planning for the company, which allowed to propose a strategic plan in favor of it.

Keywords: Strategic plan; SWOT values; company "Decor Muebles".

Resumo

O trabalho a seguir, visa demonstrar a necessidade de as empresas terem um plano operacional, ou planejamento estratégico como meio para ter sucesso no mundo do mercado comercial. A partir desse postulado, foi proposto um plano estratégico para a empresa "Decor Muebles". A

investigação foi descritivo-analítica. O corpus de estudo foi constituído pelos elementos que estruturam o planejamento estratégico da empresa "Decor Muebles". Para obter as informações, utilizou-se a matriz SWOT, e a análise foi feita considerando uma abordagem hermenêutica aos dados fornecidos pelas matrizes que explicitaram os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta. Os resultados permitiram concluir a falta de conhecimento sobre a concepção e importância de um planejamento estratégico para a empresa, o que permitiu propor um plano estratégico em favor do mesmo.

Palavras chave: Plano estratégico; SWOT valores; empresa "Decor Muebles".

Introducción

Es indispensable hablar de planificación estratégica dentro de una empresa, o negocio, ya que permite anticiparse y responder a los cambios macro y micro del entorno. Es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades para el mejor funcionamiento de su negocio, tal es el caso de la empresa "Decor Muebles" dedicada a la fabricación y venta de muebles de madera y MDF en el sector de San Rafael – Esmeraldas, la cual no cuenta con un plan estratégico a considerar durante su funcionamiento, a pesar de haber sido creada en los años 2000. Es de indicar, que en los últimos tiempos la mueblería ha tenido una gran acogida en la ciudad de Esmeraldas, y Decor Muebles, por ser una empresa familiar dedicada a la fabricación y venta de muebles clásicos y personalizados garantizados, comprometidos a satisfacer los gustos y necesidades del cliente siendo precisos y responsables con la producción.

Sin embargo, para poder cumplir su misión de ser una empresa de fabricación y venta de muebles reconocida, exitosa, innovadora y confiable que ofrezca un servicio de buena calidad, utilizando la más alta tecnologías para brindar un mejor y más fino acabado de nuestros muebles que nos permita mantener y aumentar la producción con el fin de cubrir las necesidades y satisfacción de

nuestros clientes, requieren desarrollar un plan estratégico con la finalidad de fortalecer su planificación estratégica durante su funcionamiento.

Si consideramos, las políticas empresariales tales como; utilizar equipos de seguridad industrial para ingresar a la fábrica, cumplir con todos los pedidos a tiempo, respetar los horarios de trabajo, trabajar en equipo, mantener en buenas condiciones los productos en stock, ofrecer un buen servicio al cliente, cumplir con la producción planificada, realizar control de calidad en los productos, ser responsables al momento de la entrega de los pedidos, realizar mantenimiento de equipos, lograr el buen cuidado y diligencia de los bienes, cumplir con el control de asistencia y hasta mantener un botiquín de primeros auxilios en el área de producción y extintores en todos los departamentos, así como la ejecución de los objetivos de la empresa para cumplir con los requerimientos de control empresarial, aumentar las ventas y la fabricación de muebles de calidad, el control de producción, crear procesos contables y satisfacer las necesidades de sus clientes en pro del éxito y progreso de la misma; se hace necesario un plan estratégico que garantice estabilidad y calidad del producto y su servicios.

De allí que el estudio, estuvo determinado en el diseño de un plan estratégico para la empresa "Decor Muebles", con la finalidad de fortalecer su planificación estratégica como procesos determinantes del éxito y operatividad de la empresa.

Desarrollo

La planificación estratégica, es conocida por muchos autores como aquel proceso que le permite a cualquier organización alcanzar el éxito total, ya que de manera sistemática y abierta brinda la orientación necesaria para organizar las actividades de alta prioridad, organizar las situaciones, objetivos, propuestas a ser alcanzadas, reajustar las nuevas necesidades según la evaluación que se haga sin quebrantar su unidad ni su continuidad y comprobar si las estrategias seleccionadas y aplicadas facilitan el logro de los objetivos.

Por esta razón, se considera la planificación estratégica como una salida a la crisis empresarial que genera un alto déficit en la calidad del servicio prestado.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica, es considerada por muchos autores como aquel proceso continuo y flexible donde se organizan determinados objetivos o metas factibles de lograr dentro de una organización, que luego de ser ejecutadas a través de métodos o estrategias han de ser evaluadas para llegar a obtener el resultado final.

Stoner y Freeman (2006), expresan que este es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, pero para que una planificación sea estratégica es necesario concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr, así como también un estudio profundo de los recursos con los cuales se cuenta. A través de la planificación estratégica, se pueden entender los objetivos, evaluar la situación y considerar las diferentes acciones que se pueden llevar a cabo, para que luego, todas aquellas personas que conforman la organización, seleccionen las más adecuadas.

La planificación estratégica, es también conocida como planeación estratégica, que según Goodstein L., Nolan T., Pfeiffer J., (2005), la definen como "el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". (p.5)

De igual manera señala Steiner (2000), que la importancia de llevar a cabo una planeación estratégica dentro de una organización, es que permite a los gerentes y otros individuos de la compañía evaluar en forma similar la situación estratégica, analizar las alternativas con un lenguaje común y decidir emprender acciones en un período razonable.

Valores organizacionales

Los valores organizacionales, plantea Rodríguez y col (2003), son claves entre el personal que labora en las empresas, de manera que permiten direccionar los objetivos, misión y visión de la misma. Ellos pueden ser determinantes, al momento de favorecer o perjudicar de forma directa la realización de las funciones propia del grupo porque están relacionados con la construcción de un ambiente de trabajo sano que permite que el ser humano y se desarrolle de una manera profesional, donde los valores tienen el objetivo de dar razón o motivo al personal de modo que puede mejorar y así la empresa, pueda avanzar.

El área de los valores organizacionales, está conformado por la responsabilidad, puntualidad, compromiso, innovación, trabajo en equipo, confianza, calidad, garantía, eficiencia, respeto y creatividad.

Teoría de las siete "S"

Las 7S están compuestos por 7 esferas conectadas entre sí, desarrollado por McKinsey (1980), con un elemento central que son los "valores compartidos". Los factores son los siguientes:

- **Estilo:** Es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar ejemplo al resto de empleados de la empresa.
- **Personal:** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alienada con la estrategia.
- **Sistemas:** Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- **Estrategia:** se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- **Estructura:** Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo. Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada, etc.
- **Habilidades:** Se refiere a las capacidades requeridas por los miembros de la organización.
- **Valores compartidos:** Son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Matriz FODA

La matriz de análisis FODA, para Rodríguez (2000), es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Análisis externo de una empresa

En el análisis externo de la empresa, se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología y economía. Se debe tener un especial cuidado, dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA la divide en el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

Análisis interno de una empresa

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Metodología

La investigación fue de tipo descriptiva-analítica. El corpus de estudio estuvo constituido por los elementos teóricos que estructuran una planificación estratégica aplicados en la empresa "Decor Muebles". Para la obtención de la información se utilizó la matriz FODA. El análisis se realizó considerando un enfoque hermenéutico de los datos aportados por las matrices que explicitaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Resultados

Los resultados del estudio, se realizaron a partir de los datos aportados por cada uno de los siguientes aspectos y matrices.

1. En atención a los valores institucionales fue posible determinar en cada uno de ellos lo siguiente:
 - Responsabilidad: Ser una empresa consciente de su entorno y del impacto que tiene su actividad dentro de la comunidad de la que forma parte, por lo cual se ha de empeñar en la calidad de sus productos y procesos.
 - Puntualidad: En la entrega de todos los trabajos solicitados por los clientes.
 - Compromiso: Seleccionan los materiales de mejor calidad, idean y diseñan proyectos que mejor se adaptan al estilo de vida y cuidan hasta el mínimo detalle como parte de su filosofía de trabajo.
 - Innovación: Llevan a cabo una continua renovación de los diseños y de métodos de trabajo.
 - Trabajo en equipo: Demuestran actitud positiva y coordinación del grupo, así como también fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y sensibilidad a las necesidades del otro para lograr una buena relación.
 - Confianza: Poseen confianza como empresa para poder crecer, evolucionar y desarrollarse en pro de la comunidad.

- Calidad: En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizan.
- Garantía: Garantizarse como empresa para brindar confianza en todos los productos ofrecidos.
- Eficiencia: Cumplen con todos los pedidos a tiempo, y de forma correcta.
- Respeto: Son tolerantes y abiertos a otras ideas, buscando el beneficio de todas.
- Creatividad: Generan nuevas ideas creativas en todos los productos para llegar a sus clientes

2. En relación al análisis interno de la empresa, se evaluó atendiendo la Cadena de Valor y modelo de las 7'S.

- En cuanto a la cadena de valor:

Se pudo constatar que, en cuanto a su infraestructura empresarial, cuenta con un área administrativa y talleres de producción. Sin embargo, no poseen un organigrama funcional ni estructural. Por otro lado, los RR.HH están favorecidos con compensaciones, programas de capacitación, ambiente de trabajo saludable y buen clima laboral, pero no se cuenta con un buen desarrollo tecnológico.

El abastecimiento relacionado con la compra de materia prima, los productos terminados y proveedores definidos, no cuentan con inventarios.

Asimismo, fue posible determinar que como logística interna hay almacenamiento de: Madera, MDF, telas, cuerina, colchonetas, tableros de fibra, aun cuando no existe inventario de MP. Se realizan operaciones de cepillado de la madera, lijado y mantenimiento de madera, acabado del producto pintado laqueado y barnizado.

Para la Logística externa, prestan atención de los pedidos, gestión de distribución, transporte, entrega e instalación, control y aseguramiento de calidad, aun cuando no hay un inventario de productos terminados. Para el Marketing y ventas se utilizan la publicidad en tv, internet, pero en la gestión de clientes existe una publicidad no adecuada. Los servicios no cuentan con un control de atención al cliente después de la compra.

- Para los resultados del modelo de las 7'S se obtuvo la siguiente información:

- Strategy (estrategia)

Posicionamiento de sus muebles de madera en el mercado como uno de los productos líderes.

- Structure (estructura)

La empresa no cuenta con una estructura organizacional y funcional.

- System (sistema)

Esta empresa no cuenta con un sistema financiero ni un sistema de capacitación del personal.

- Style (estilo)

La gerencia acepta las opiniones de los trabajadores o funcionarios la analizan y ponen en prácticas las que ven convenientes usando el estilo participativo.

- Staff (personal)

Cuadro 1. *Personal de “Decor Mueble”*

Nº de trabajo	Nombre	Cargo	Edad	Sexo
1	Ángel Reina	Gerente	43	M
1	Nancy Loor	Administrador	41	F
1	Enrique Cedeño	Tapicero	52	M
1	Alberto Quiróz	Sellador	55	M
1	Javier Jara	Laqueador	38	M
1	Juan Carlos Angulo	Ebanistería	42	M
1	Verónica Solórzano	Limpieza	36	F

Fuente: Elaborado por autores

- Skill (Habilidades)

Cada trabajador cuenta con habilidades para elaborar los diferentes tipos de muebles como elaborar una mesa, juego de sala o de comedor etc.

- Shared value (valor compartido)

La empresa no tenía valores, visión, objetivos etc. Compartidos con el personal de la organización.

3. El análisis externo de la empresa, arrojó las siguientes consideraciones para con los factores del micro y macro entorno, entre estos:

- **Factores de micro entorno:**

- Factor proveedores: los depósitos de madera se abastecen de materia prima y de mueblerías de Guambalo (Ambato) de productos terminados.
- Factor compradores: la realizan familias, instituciones privadas y públicas que requieren de los productos.
- Factor competidores: Sus principales competidores son Almacén Estefanía y los locales de comercialización de muebles ubicados en el centro de Esmeraldas al frente de la plaza cívica.
- Factor sustituto: Muebles elaborados con MDF y metal.

- **Factores de macro entorno:**

- Factor tecnológico: las empresas de competencia utilizan un software contable y los diferentes medios de comunicación para realizar sus publicidades, lo que les permite ser más eficientes, eficaz.
- Factor económico: La economía actualmente no está bien a nivel nacional ya que existe un alto nivel de desempleo del 5,78% y una inflación anual de -0.03% que no permite que la sociedad adquiera el producto.
- Factor político: Las políticas gubernamentales como los cambios en los impuestos y el alto cobro de energía han ocasionado cambios tanto en el mercado de las mueblerías como en la cultura de compra o adquisición de las personas
- Factor social: Inseguridad en el sector que se encuentra ubicado Decor Muebles.

Tabla 1. Análisis de los Factores internos claves (Matriz EFI), en la empresa “Decor Muebles”

Factores internos claves					
Fortalezas		Valor	Calificación	Calificación	Valor ponderado
1	Variedad de materia prima	90	0,08	4	0,3025
2	Artesanos con experiencia en la fabricación de muebles	80	0,07	3	0,2016
3	Calidad de productos	90	0,08	4	0,3025
4	Buen ambiente laboral	80	0,07	4	0,2690
5	Variedad de productos	80	0,07	4	0,2690
6	Fabricación de muebles de acuerdo al gusto del cliente	70	0,06	3	0,1765
7	Puntualidad al momento de entregar los pedidos	70	0,06	3	0,1765
8	Conocimiento del mercado interno o externo	60	0,05	4	0,2017
	Total de fortalezas				1,90
Debilidades		Valor	Calificación	Calificación	Valor ponderado
1	Precios altos para mantener calidad	70	0,06	1	0,0589
2	Pocos recursos de financiamiento	90	0,08	1	0,0756
3	Falta de registros contables	60	0,05	2	0,1008
4	Falta de capacitación al personal	90	0,08	2	0,1513
5	Alta cartera vencida	60	0,05	1	0,0505
6	Falta de inventarios	70	0,06	2	0,1177
7	Falta de control de producción	70	0,06	1	0,0588
8	Publicidad no adecuada	60	0,05	1	0,0505
	Total de debilidades				0,66
Total		1190	1,00		2,56

Fuente: Elaborado por autores.

Se indica entre sus resultados, que las fortalezas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,90 contra 0,66 de las debilidades (La empresa tiene más fortalezas que debilidades). No obstante, el valor total 2,56, indica que la empresa es fuerte en el factor interno en su conjunto.

Tabla 2. Análisis de los Factores externos claves (Matriz EFE), en la empresa “Decor Muebles”

Factores externos claves					
Oportunidades		Valor	Calificación	Calificación	Valor ponderado
1	Rediseño de los muebles	90	0,08	4	0,3
2	Entrar en nuevos mercados	70	0,06	3	0,175
3	Satisfacer el gusto del cliente	80	0,07	4	0,2666
4	Instalación de un software contable	80	0,07	3	0,2
5	Competir con las diferentes organizaciones	80	0,07	4	0,2666
6	Mercado mal atendido	60	0,05	3	0,15
7	Crear sucursal en el centro de la ciudad	90	0,08	4	0,3
8	Comercio electrónico (internet)	80	0,07	3	0,2
Total de oportunidades					1,86
Amenazas		Valor	Calificación	Calificación	Valor ponderado
1	Competencia de los locales de muebles	90	0,08	1	0,075
2	Productos sustitutos de la madera como el mdf y el metal	80	0,07	1	0,0666
3	Mueblerías informales que venden a bajo costo	60	0,05	2	0,1
4	Cambio en cuanto a la política	70	0,06	2	0,1166
5	Inseguridad	60	0,05	2	0,1
6	Disminución de la demanda de muebles	80	0,07	2	0,1333
7	Mercado saturado	70	0,06	1	0,0583
8	Cambio en los gustos, preferencias o tendencia del consumo	60	0,05	2	0,1
Total de amenazas					0,75
Total		1200	1,00		2,61

Fuente: Calculo del autor.

Se observa que, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,86 y el de las amenazas es 0,75, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización.

Tabla 3. Análisis de la Matriz IE, en la empresa “Decor Muebles”

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA IE					
Crecer y construir			Puntajes de valor totales de la matriz efe		
			Sólido 3.0 a 4.0 4	Promedio 2.0 a 2.99 3 2,56	Débil 1.0 a 1.99 2
Puntajes de valor totales de la matriz efe	Alto 3.0 a 4.0 4		I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99 3 2,61		IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99 2		VII	VIII	IX

1

Conservar y mantener**Cosechar o enajenar**

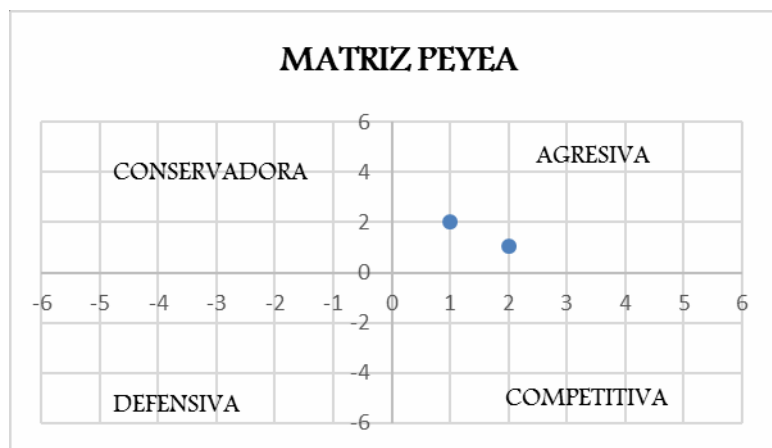
Fuente: Cálculo del autor.

Se observa entre sus resultados que, según la ubicación del punto en el V cuadrante, podemos interpretar la estrategia de cosechar y mantener que indica a la empresa la penetración en el mercado y el desarrollo de sus productos.

Tabla 4. Análisis de la Matriz PEYEA, en la empresa “Decor Muebles”

Matriz Peyea					
Detalle	Calif	T.c	Pond.calf.	Eje x	Eje y
Posición estratégica interna					
Fuerza financiera (FF)		11	3,67	2	1,07
Alto nivel de c x p	4				
Alto nivel de c x c	5				
Bajo nivel de apalancamiento	2				
Ventajas competitivas (VC)		-9	-2,25		
Buena publicidad	-3				
Productos de calidad	-1				

Mano de obra calificada	-1				
Buen ambiente laboral	-4				
Posición estratégica externa					
Estabilidad del ambiente (EA)		-13	-2,6		
Cambio en el gusto del consumidor	-1				
Crecimiento en el mercado	-4				
Productos sustitutos	-2				
Inseguridad	-3				
Variación en lo económico y político	-3				
Fuerzas de la industria (FI)		17	4,25		
Crecimiento de la empresa	4				
Opción de nuevas y más eficientes tecnologías	4				
Competir con las diferentes organizaciones	4				
Introducir al mercado innovadores productos	5				



Fuente: Calculo del autor.

Se indica entre sus resultados, que la empresa se encuentra en el cuadrante de agresividad, demostrando que está en magnífica posición para usar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, se aconseja estrategias de crecimiento, expansión.

Tabla 5. Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en la empresa “Decor Muebles”

Matriz de perfil competitivo							
Factores de éxito	Ponderación	Decor muebles		Empresa 1		Empresa 2	
		Calif.	Resultado	Calif.	Resultado	Calif.	Resultado
Servicio al cliente	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Precio	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4

Calidad del producto	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Tecnología e innovación	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Variedad de diseños	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Publicidad	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Tiempo de entrega	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Posición financiera	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15
Lealtad del cliente	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Prestigio de la empresa	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Total	1		3,35		2,69		2,64

Fuente: Cálculo del autor.

Entre sus resultados, se pudo constatar en la empresa una situación de fortaleza respecto a los competidores ya que cuenta con el 3,35 de resultado, contando con su mayor fortaleza en la mayoría de sus factores de éxito como son: servicio al cliente, precio, calidad del producto, tiempo de entrega, prestigio de la empresa, tecnología e innovación y variedad de diseños.

Cuadro 2. Resultados del análisis FODA, permitieron develar los siguientes postulados:

MATRIZ FODA		
	Fortalezas	Debilidades
	Listado de las fortalezas	Listado de debilidades
	1.-variedad de materia prima	1.-precios altos para mantener calidad
	2.-artesanos con experiencia en la fabricación de muebles	2.-pocos recursos financieros
	3.-calidad de productos	3.-falta de registros contables
	4.-buen ambiente laboral	4.-falta de capacitación al personal
	5.-variedad de productos	5.- alta cartera vencida
	6.-fabricacion de muebles de acuerdo al gusto del cliente	6.-falta de inventarios
	7.-puntualidad al momento de entregar los pedidos	7.-falta de control de producción
	8.-conocimiento del mercado interno y externo	8.-publicidad no adecuada
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Listado de oportunidades	Utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades

1.-captar nuevos mercados	Aprovechar la experiencia de los artesanos para brindar productos de calidad y poder captar nuevos mercados	Realizar mayor publicidad para ofrecer nuestro producto
2.-instalacion de un software contable	Socializar la instalación de un software contable	Capacitar al personal sobre la instalación del software contable
3.-competir con las diferentes organizaciones	Utilizar la variedad de productos para generar ventaja competitiva	Crear un área de cobranzas o cartera de crédito.
4.-posicionamiento en el mercado	Dar una buena atención al cliente para satisfacer sus necesidades	Realizar un inventario que permita ver la realidad de la empresa
5.- crear sucursal en el centro de la ciudad	Aprovechar el buen nombre de la empresa para crear una sucursal	Elaborar un costo de producción para saber cuáles son sus pérdidas y ganancias
6.-comercio electrónico (internet)	Usar los medios de comunicación electrónicos como (Facebook, whatsapp, instagram, etc.)	Elaborar un plan de marketing que permita realizar comercio electrónico
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Listado de amenazas	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas
1.-competencia de los locales de muebles	Elaborar muebles de calidad y a buen costo	Disminuir los costos para generar competencia en el mercado
2.-productos sustitutos de la madera como el MDF y el metal	Utilizar la experiencia de los artesanos para crear productos de calidad	Elaboración y venta de muebles de madera
3.-mueblerias informales que venden a bajo costo	Comercializar productos de calidad	Llevar registros contables para evitar perdidas
4.-cambio en cuanto a la política	Mantener una buena comunicación dentro de la empresa	Socializar la información en cuanto al cambio en la política
5.-inseguridad	Contratar un guardia para que de seguridad a la empresa	Realizar cobranzas de la cartera vencida
6.-disminucion de la demanda de muebles	Cubrir la necesidad del cliente	Elaborar un inventario contable
7.-mercado saturado	Ser responsables al momento de la entrega del producto para no caer en un mercado saturado	Crear el inventario para saber cuánto se invierte y cuanto se gana

8.- cambio en los gustos, preferencias o tendencia del consumidor	Estudiar el mercado para saber cuáles son sus gustos y preferencias	Realizar una publicidad adecuada
---	---	----------------------------------

Fuente: Cálculo del autor.

Conclusiones

El personal gerencial de la empresa “Decor Muebles”, carece de conocimientos sobre la concepción e importancia de una planificación estratégica para su organización en pro del cumplimiento de su misión y objetivos propuestos.

A pesar que posee la empresa áreas administrativas y talleres de producción, no existe un organigrama funcional ni estructural que la direcciona. Asimismo, se favorece el RR.HH bajo el régimen de compensaciones, programas de capacitación, ambiente de trabajo saludable y buen clima laboral pero con carencias tecnológicas.

Para la Logística externa, prestan atención de los pedidos, de su gestión, distribución, transporte, entrega e instalación, pero posterior a esta fase no se lleva control de lo entregado al cliente.

En la evaluación del modelo de las 7 “S”, fue posible detectar que la gerencia acepta las opiniones de los trabajadores o funcionarios, la analizan y ponen en prácticas las que ven convenientes usando el estilo participativo.

El análisis de los factores macro externos a la empresa, permitió considerar el factor político como de influencia en la buena marcha de la empresa si toman en cuenta las políticas gubernamentales de los permanentes cambios en los impuestos y el alto cobro de energía en el mercado de las mueblerías como en la cultura de compra o adquisición de las personas

La empresa tiene más fortalezas que debilidades, en tanto que las fortalezas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,90 contra 0,66 de las debilidades, en la que se corrobora que es fuerte en el factor interno en su conjunto y se encuentra favorecida por el ambiente externo es favorable a la organización.

Por otro lado, se confirmó que la empresa posee una situación de fortaleza respecto a los competidores ya que cuenta con el 3,35 de resultado, contando con su mayor fortaleza en la

mayoría de sus factores de éxito como son: servicio al cliente, precio, calidad del producto, tiempo de entrega, prestigio de la empresa, tecnología e innovación y variedad de diseños.

Recomendaciones

Propuesta de un plan estratégico para la empresa “Decor Muebles”

En base a las conclusiones expuestas, se presenta una propuesta de planificación estratégica para empresa “Decor Muebles”, la misma se estructuró atendiendo los resultados del análisis de la información evaluada en la empresa y al análisis de la información obtenida.

Plan Operativo							
Nº	Plan de acción	Actividad 1Año	Actividad 2Año	Actividad 3Año	Recursos	Resultados	Indicadores
	Objetivos						
1	Cumplir con los requerimientos de las instituciones de control	Verificar si cuentan con los permisos del municipio, cuerpo de bomberos, SRI, si pertenece a la cámara de comercio	Realizar trámites para legalizar		Recursos económicos y talento humano (200,00)	Legalizar la empresa	Número de trámite realizado
2	Aumentar las ventas y la fabricación de muebles de calidad	Realizar un plan de marketing	Crear redes sociales de la empresa	Utilizar todos los medios de comunicación	Internet, vallas publicitarias y medios de comunicación (\$200,00)	Incrementar las ventas	Muebles producidos –muebles vendidos/muebles producidos
3	Control de producción	Inventario de logística interna(M.P)	Inventario de productos en proceso	Inventario de logística externa(pt)	Talento humano (\$300,00)	Obtener un control sobre la producción	Insumo/cantidad producida
4	Crear procesos contables	Realizar el estado de situación inicial	Llevar los registros contables	Instalar un programa contable	Talento humano (\$300,00)	Control de área financiera	Número de informes contables
5	Satisfacer las necesidades de los clientes	Darle un buen servicio de atención al cliente	Entregar los pedidos a tiempo	Realizar un servicio post venta	Talento humano (300,00)	Clientes satisfechos	Número de clientes satisfechos

Fuente: Calculo del autor.

Referencias Bibliográficas

Goodstein L., Nolan T., Pfeiffer J., (2005). Planificación Estratégica. España. Editorial McGraw Hill.

McKinsey, Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips (1980). Las 7S. <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>. Consultado en julio del 2017,

Rodríguez R; Lopez Y y Hernández M. (2003). Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional de una fábrica tabacalera de la provincia de villa clara, cuba. Revista Recursos de Psicología y Educación. Publicado: Ene 25, 2003.

Rodríguez Valencia Joaquín. (2000). Administración con Enfoque Estratégico. Edit. Trillas, México.

Steiner George A., (2002). Planeación Estratégica. Edit. CECSA, México.

Stoner y Freeman (2006). Administración. Editorial MexicoPrentice Hall Hispanoamericana. México.