

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



PROYECTO:

PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA/O COMERCIAL

TEMA:

“REESTRUCTURACIÓN EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN DEL TALLER DE EBANISTERÍA MUEBLES Y DECORACIONES LUCÍN EN BUSCA DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD”

AUTORES:

Sra. MARIANA DE JESÚS CASTRO RONQUILLO

Sr. JOSÉ WILMER LUCÍN DE LA A

TUTORA

ING. COM. IRMA AQUINO ONOFRE

Guayaquil – Ecuador

2013

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones recibidas y por darme la perseverancia, sabiduría y fortaleza necesaria para culminar mi carrera universitaria.

A mis padres, mis hermanas y mis hijas por el apoyo incondicional para no desmayar y llegar a la meta propuesta.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por la formación profesional y humana que me ha otorgado.

A todos mis maestros, que en el trayecto de mi vida estudiantil, me impartieron sus conocimientos.

A la Ing. Irma Aquino Onofre, por haber sido la guía para el desarrollo del presente trabajo.

MARIANA CASTRO RONQUILLO

DEDICATORIA

A mis padres por su amor, apoyo, constancia y dedicación, puesto que desde muy pequeña forjaron en mí, el deseo de ser una profesional y ellos han sido el más claro ejemplo a seguir.

A mis hijas, porque son mi mayor impulso para salir adelante, al esforzarme día a día por darles buen ejemplo.

A cada una de mis hermanas, por haber contribuido de una u otra manera, en el desarrollo del presente trabajo.

MARIANA CASTRO RONQUILLO

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque gracias a él, he tenido las fuerzas para no desmayar en la culminación del presente trabajo.

A mis hermanos por el apoyo brindado, en especial al Sr. Rubén Lucín por su incondicional ayuda, junto con su familia.

A la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por la formación profesional y humana que me otorgaron.

A la Ing. Irma Aquino O. por los conocimientos brindados para el desarrollo del presente trabajo.

A mi compañera del Proyecto, pues gracias a su entereza hemos podido realizar y culminar este sueño.

JOSÉ WILMER LUCÍN DE LA A

DEDICATORIA

Dedicado este trabajo a la Virgen del Cisne pues las plegarias diarias a ella me fortalecieron el espíritu, a mis padres Lorenzo Lucín y Edith De la A, por ser ellos el más claro ejemplo de trabajo y esfuerzo diario, a mi esposa Sandra Laínez y mis hijos: Erick, Aronys, Doménica y Jeimy, quienes han sido mi fuente de inspiración y mi impulso para luchar día a día con ahínco y salir adelante.

JOSÉ WILMER LUCÍN DE LA A

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por las ideas, hechos y doctrinas expresadas en este proyecto de investigación, corresponde exclusivamente a los autores; el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”.

CASTRO RONQUILLO MARIANA DE JESÚS

LUCÍN DE LA A JOSÉ WILMER

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “REESTRUCTURACIÓN EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN DEL TALLER DE EBANISTERÍA MUEBLES Y DECORACIONES LUCÌN, EN BUSCA DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD”, tiene como objetivo conocer y corregir las falencias que han producido altos costos de fabricación y reducción en las ventas del mencionado taller. Para lo cual, se ha realizado a través de encuestas, un análisis de los factores principales del negocio tales como: talento humano, controles internos, así como también se ha realizado una observación y análisis de los diferentes establecimientos de la competencia, para conocer las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio, así como también evaluar las tendencias en volumen de ventas, tipo de productos y diseño de los procesos.

Una vez determinado las respuestas de las encuestas, se ha constatado que:

- 1.- Uno de los problemas en el taller es la carencia de la estructura funcional requerida.
- 2.- Los operarios tienen poco conocimiento en el manejo y manipulación de la materia prima y materiales, lo cual genera desperdicios.
- 3.- Los procesos de producción, no se realizan en forma ordenada, ni cumplen con normas de aseo y limpieza.
- 4.- Todos los movimientos comerciales que se realizan en el negocio se han registrado de forma manual, y muchas veces no han sido registrados en su totalidad.
- 5.- El taller enfrenta inconvenientes con la comunidad aledaña por la contaminación ambiental, generado por procesamiento de madera.

Por lo cual los autores han propuesto la ejecución de un plan Estratégico, para reestructuración interna del negocio, el mismo que consta de 2 fases, en las áreas de producción y administración, con su respectiva evaluación financiera, la cual proyectada a tres años arroja un flujo de efectivo positivo, determinando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I Diseño de la Investigación

Introducción.....	01
1.1.Tema.....	02
1.2.Diagnóstico: ámbito/contexto.....	02
1.3. Planteamiento del problema.....	03
1.3.1 Formulación del problema.....	03
1.3.2. Sistematización del problema.....	04
1.4. Justificación.....	04
1.5 Objetivos de la investigación.....	06
1.5.1. Objetivo general.....	06
1.5.2. Objetivos específicos.....	06
1.6. Intencionalidad de la investigación.....	07

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	08
2.1. Estado del Arte y Conocimiento.....	08
2.1.1. Información del sector mueblista a nivel mundial.....	08
2.2. Fundamentación teórica.....	12
2.2.1. Antecedentes del mueble (Historia del mueble y de la ebanistería)...	12
2.2.2. Clasificación del mueble por épocas.....	13
2.2.3. Proceso de transformación de la industria maderera.....	14
2.2.4. Situación actual de la industria Maderera.....	15
2.2.5. Producción nacional de muebles en la actualidad.....	15

2.2.6. Participación del estado a beneficio de este sector.....	15
2.2.7. Muebles y Decoraciones.....	16
2.2.7.1. Antecedentes.....	16
2.2.7.2. Activ. que realiza el Taller Muebles y Decoraciones Lucín.....	17
2.3. Marco teórico referencial.....	17
Reestructuración.....	17
2.3.1. Definición.....	17
2.3.2. Proceso a seguir previo a una reestructuración.....	18
2.3.3. Elementos claves a considerar en una reestructuración.....	18
2.3.4.Cuál es el objetivo de la reestructuración.....	18
2.3.5. Administración Estratégica.....	19
2.3.5.1. Definición de Estrategia.....	19
2.3.5.2. Tareas de la Administración Estratégica.....	19
2.3.6. Plan estratégico de negocios.....	19
2.3.6.1. Elementos del Plan Estratégico de un negocio.....	20
2.3.6.1.1. Misión.....	20
2.3.6.1.2. Visión.....	20
2.3.6.1.3. Objetivos.....	20
2.3.6.1.4. Valores Institucionales.....	20
2.3.6.1.5. Estructura Organizacional.....	20
2.3.7. Análisis FODA.....	20

2.3.8. Plan operativo.....	21
2.3.8.1 Plan Administrativo.....	22
2.3.8.2. Plan de Producción.....	22
2.4. Diagnóstico estratégico.....	22
2.4.1. Diagnóstico Interno de la organización.....	22
2.4.1.1. Ventaja Competitiva (Teoría de M. Porter).....	22
2.4.1.2. El reto del Diseño de la Organización.....	23
2.4.1.2.1. Escasa práctica de la administración.....	23
2.4.1.2.2. Reducida posición comercial en el mercado.....	23
2.4.1.2.3. Problema de coordinación y capacitación.....	23
2.4.1.2.4. Protesta por contaminación ambiental.....	24
2.5. Análisis Funcional.....	24
2.6 Estudio de Factibilidad.....	25
2.6.1. Factibilidad Técnica o Tecnológica.....	25
2.6.2. Factibilidad económica.....	25
2.6.3. Factibilidad Operacional u Organizacional.....	25
2.7. Marco legal de la industria artesanal en el Ecuador.....	25
2.8. Enfoque social.....	27
2.8.1. Beneficios de la Aplicación de la R S. en la fabricación de.....	27
muebles.	
2.8.2 Aplicación y normas ISO en la administración Logística del taller....	28
ebanistería.	

2.9. Marco conceptual.....	28
2.10. Formulación de la hipótesis.....	31
2.11. Variables de investigación.....	31
2.12. Indicadores.....	31

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	32
3.2. Metodología de la investigación.....	33
3.3. Población y Muestra.....	35
3.4. Técnicas e instrumentos.....	36
3.5. Análisis de resultados.....	37
3.6. Procesamiento de datos.....	38
Entrevista a Experto.....	53
Análisis de la competencia.....	55
3.7. Cronograma de Actividades del desarrollo de la investigación.....	57
3.8. Presupuesto.....	58

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Datos Informativos.....	59
4.2. Plan Estratégico.....	59
Filosofía empresarial	
Misión.....	59
Visión, objetivos, valores institucionales.....	60
4.3 Antecedentes de la propuesta.....	61
Análisis situacional del taller de ebanistería “Muebles & Decoraciones Lucín”.....	61

4.4. Aspectos legales del negocio.....	61
4.5. Línea de productos del taller.....	61
4.6. Proceso Productivo.....	62
4.7. Proveedores confiables.....	64
4.8. Impacto económico de los Problemas.....	65
4.9. Análisis FODA del Taller “Muebles y Decoraciones Lucín”.....	69
4.10. Plan Estratégico operativo.....	69
4.10.1 Plan Administrativo.....	69
4.10.1.1 Emplear una Estructura Organizacional y análisis funcional en el Taller de estudio.....	69
4.10.1.2. Implementación de un Software empresarial.....	73
4.10.2. Plan del área de Producción.....	76
4.10.2.1. Técnica Japonesa de las 5 S´.....	76
4.10.2.2. Adquisición de tecnología apropiada.....	79
4.10.2.3. Instalación de sistema de aspersión de polvo.....	81
4.11. Factibilidad del proyecto para el Taller Muebles y Decoraciones Lucín.....	82
4.11.1. Factibilidad Técnica o Tecnológica.....	82
4.11.2. Factibilidad económica.....	82
4.11.3. Factibilidad Operacional u Organizacional.....	83
4.12. Plan de ejecución del proyecto.....	83
4.13. Evaluación Financiera del proyecto.....	84
4.13.1. Análisis de ahorro en la implementación de maquinarias nuevas.....	84
4.13.2. Punto de Equilibrio.....	85

4.13.3. Financiamiento del Proyecto.....	87
4.13.4. Índice Financiero.....	92
4.13.5. Relación Costo/Beneficio.....	93
4.13.6. Período de Recuperación de la Inversión.....	93
4.14. Cronograma de las actividades para la ejecución de la propuesta.....	94
Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	96
Bibliografía.....	97

INDÍCE DE TABLAS

Tabla 01: Planteamiento del Problema.....	05
Tabla 02: Implementación de una fábrica comercializadora y distribuidora de una línea Contemporánea de muebles.....	09
Tabla 03: Guía práctica de carpintería y trabajos con la madera.....	10
Tabla 04: Observatorio económico empresarial en el sector.....	11
Tabla 05: Estilo de muebles por época.....	13
Tabla 06: Clases de incentivos de parte gubernamental.....	16
Tabla 07: Variables de la investigación.....	31
Tabla 08: Razones por las que trabaja.....	38
Tabla 09: Existencia de maquinarias necesarias.....	39
Tabla 10: Disponibilidad de materiales e insumos.....	39
Tabla 11: Apropiada dimensión e infraestructura del taller.....	40
Tabla 12: Relaciones laborales en el taller M & D.....	41
Tabla 13: Consideraciones sobre el ahorro de tiempo por el uso de máquinas sofisticadas.....	42
Tabla 14: Empleados cuentan con implementos de higiene y seguridad.....	42
Tabla 15: Mantienen orden y limpieza en el área de producción.....	43
Tabla 16: Necesidad de Capacitación.....	44
Tabla 17: ¿En qué tema le gustaría capacitarse?.....	45
Tabla 18: Consideraciones al comprar muebles.....	46
Tabla 19: Tipos de madera para los muebles de su preferencia.....	46
Tabla 20: Estilo de muebles que prefiere.....	47
Tabla 21: Formas de seleccionar un mueble.....	48
Tabla 22: Proceso para la elaboración de productos de madera.....	49

Tabla 23: Factores indispensables al elegir un mueble.....	49
Tabla 24: Rango de compra.....	50
Tabla 25: Forma de pago.....	51
Tabla 26: Rango de poder adquisitivo.....	52
Tabla 27: Línea de productos.....	62
Tabla 28: Proceso para la elaboración de una puerta.....	62
Tabla 29: Costo de producción y precio de venta de una puerta.....	63
Tabla 30: Proveedores Confiables.....	64
Tabla 31: Cálculo de las pérdidas generadas los días lunes.....	66
Tabla 32: Cálculo de las pérdidas generadas los días martes a jueves.....	67
Tabla 33: Ventas reales 2013 del Taller “Muebles y Decoraciones Lucín”.....	68
Tabla 34: Organigrama Estructural.....	70
Tabla 35: Técnica Japonesa de las 5 S.....	77
Tabla 36: Recursos a utilizarse en el proyecto para el taller.....	83
Tabla 37: Costos de mano de obra directa en la actualidad.....	84
Tabla 38: Costos de mano de obra directa proyectada.....	85
Tabla 39: Punto de equilibrio del primer cuatrimestre del año 2013.....	86
Tabla 40: Financiamiento del proyecto.....	87
Tabla 41: Amortización del préstamo.....	88
Tabla 42: Inversión del Proyecto.....	89
Tabla 43: Estimación de ingresos (producto del ahorro y presupuesto de ventas).....	89
Tabla 44: Presupuesto de costos y gastos que inciden en la ejecución del proyecto.....	90
Tabla 45: Flujo de efectivo proyectado.....	91
Tabla 46: Relación Costo/Beneficio.....	93
Tabla 47: Período de Recuperación de la Inversión.....	93
Tabla 48: Cronograma de Actividades de la Propuesta Año 2013-2014.....	94

INDÍCE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Variables que contienen la técnica Foda.....	21
Gráfico 02: Elementos del plan estratégico del negocio.....	21
Gráfico 03: Tipos de investigación aplicada.....	33
Gráfico 04: Población o universo.....	36
Gráfica 05: Técnicas e instrumentos utilizados.....	36
Gráfico 06: Factores que se analizarán	36
Gráfico 07: Partes influyentes al proceso de reestructuración en el negocio.....	37
Gráfico 08: Razones por las que trabaja.....	38
Gráfica 09: Existencia de maquinarias necesarias.....	39
Gráfico 10: Disponibilidad de materiales e insumos.....	40
Gráfico 11: Apropiaada dimensión e infraestructura del taller.....	40
Gráfico 12: Relaciones laborales en el taller.....	41
Gráfico 13: Consideraciones sobre el ahorro de tiempo por el uso de máquinas sofisticadas.....	42
Gráfico 14: Empleados cuentan con implementos de higiene y seguridad.....	43
Gráfico 15: ¿Mantienen orden y limpieza en el área de producción?.....	43
Gráfico 16: Necesidad de Capacitación.....	44
Gráfico 17: ¿En qué tema le gustaría capacitarse?.....	45
Gráfico 18: Consideraciones al comprar muebles.....	46
Gráfico 19: Tipos de madera para los muebles de su preferencia	47
Gráfico 20: Estilo de muebles que prefiere.....	47

Gráfico 21: Formas de seleccionar un mueble.....	48
Gráfico 22: Proceso para la elaboración de productos de madera.....	49
Gráfico 23: Factores indispensables al elegir un mueble.....	50
Gráfico 24: Rango de compra.....	50
Gráfico 25: Forma de pago.....	51
Gráfico 26: Rango de poder adquisitivo.....	52

ÍNDICE DE FOTOS

Foto 01: Entrevista al Econ. Roberto Santa Cruz.....	54
Foto 02: Ubicación y Foto del taller Muebles y Decoraciones.....	59
Foto 03: Sierra Circular de Banco Semi-Industrial.....	80
Foto 04: Tupí de Banco Semi-Industrial.....	81

INDÍCE DE ANEXOS

Anexo 2.7 Documentos del marco legal.....	25
Anexo 3.6 Encuesta a operarios.....	38
Anexo 3.6 Encuesta a clientes	46
Anexo 4.5 Línea de productos.....	61
Anexo 4.6: Costo total unitario por puerta.....	63
Anexo 4.10.1.2 Capacitación a empleados.....	73
Anexo 4.10.2.2 Maquinarias a reemplazar.....	79
Anexo 4.10.2.3 Sistema de aspersion de polvo.....	81
Anexo 4.13.2 Variación del punto de equilibrio primer cuatrimestre 2013.....	85

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Muebles y Decoraciones Lucín, es un taller de ebanistería que inició sus actividades económicas hace 18 años, ofreciendo a su clientela una variedad de productos de madera como: muebles de todo tipo, puertas, recubrimiento de pared y ofreciendo el servicio de reparación de los mismos. Siendo hoy en día una de sus fortalezas la experiencia en este tipo de negocio. No obstante, en la actualidad el negocio mencionado, presenta problemas económicos, como: altos costos de fabricación, estructura no bien definida, clientes insatisfechos, y baja rentabilidad que se observa en un % decreciente en las ventas.

El presente trabajo de investigación titulado “**Reestructuración en las áreas de administración y producción del taller de ebanistería Muebles y Decoraciones Lucín en busca de productividad y rentabilidad**”, ha sido realizado con el propósito de analizar minuciosamente cada uno de los sucesos que afectan la rentabilidad de este negocio, siendo necesario identificar el origen de los problemas, determinar las causas, efectos y constatar el impacto económico que dichos problemas ocasionan al taller.

El tiempo empleado para la elaboración del proyecto es desde el mes de Agosto del año 2012 hasta mayo 2013, el cual consta de 4 capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I: El diseño de la investigación, en donde se analiza en forma general el problema de la investigación, los objetivos de ésta, se justifica las razones por las que se investiga y cuál es la intención que persigue.

Capítulo II: Fundamenta teóricamente la investigación, basándose en el criterio de otros autores para realizar un estudio de factibilidad, y con ello formular la hipótesis que espera ser comprobada una vez concluida la investigación.

Capítulo III: Metodología, fundamenta la población objeto de estudio, los métodos y técnicas empleados para la recolección de datos, a través de los cuales se obtendrá información del objeto de estudio.

Capítulo IV: Propuesta, se realiza una breve descripción del negocio y su situación actual, se plantea un plan estratégico para la posible solución a los problemas, el mismo que comprende un plan administrativo y de producción, así como la un estudio financiero para comprobar la viabilidad del proyecto. Finalmente van las conclusiones y recomendaciones.

1.1. TEMA

“REESTRUCTURACIÓN EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN DEL TALLER DE EBANISTERÍA MUEBLES Y DECORACIONES LUCÍN EN BUSCA DE PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD”

1.2. Diagnóstico: Ámbito/Contexto

La industria maderera en el Ecuador se desarrolla en forma creciente, aunque demuestra una prioritaria necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías en procesos y actividades, funciones encaminadas a producir en forma sustentable y razonable para no sólo abarcar el mercado nacional, sino la inserción progresiva en mercados internacionales.

Esta industria aporta al desarrollo del país, creando fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios permitiendo generar un incremento en la productividad nacional. Por este motivo es de gran importancia identificar los problemas que puedan afectar a su desarrollo, y crear medidas de prevención como la reforestación de los bosques y el cuidado de los mismos para garantizar el resultado de una materia prima de calidad, promoviendo así las exigencias del mercado.

La madera es uno de los productos ecuatorianos con potencial mercado en China, debido al gran volumen de importaciones del mismo en dicho país. Lo que aspira el gobierno en la actualidad es impulsar e incentivar a los inversionistas nacionales a la exportación no sólo de materias primas, sino a exportar productos elaborados por el valor agregado que éstos representan.

Ecuador es un paraíso forestal que posee disponibilidad de tierras aptas y con una ubicación estratégica para mercados demandantes. Para lo cual, se ha clasificado la industria de la madera en base a sus características y fines en: Industria primaria y secundaria.

En la actualidad y empezando por incentivos del gobierno nacional, se ha empezado a proteger los bosques de tal modo que la producción de madera y su uso está garantizado, a la par de proteger el ecosistema.

De acuerdo al boletín # 044 de la Cámara de Comercio de Guayaquil según fuente del BCE,¹ la madera ocupa el séptimo lugar entre las principales exportaciones de productos primarios, ocupando un 2.53% en los primeros 5 meses del año 2012, siendo uno de los productos de principal exportación da como referencia la importancia de ésta materia prima para el desarrollo de la industria artesanal en ebanistería.

El sector forestal madera y muebles, genera gran cantidad de plazas de trabajo, no sólo directos sino puestos adicionales indirectos, tales como labores de forestación, reforestación, labores de cortar, troceado, aserrado y extracción manual.

La industria maderera es un nicho de oportunidad presente en el Ecuador para cualquier inversionista local o extranjero dispuesto a enfrentarse a nuevos retos para obtener rentabilidad en su inversión.

El gobierno nacional está desarrollando en nuestro país programas y proyectos con la finalidad de establecer la conservación y aprovechamiento de la madera de los bosques, para impulsar el desarrollo de la industria primaria, lo cual proyecta la adquisición de materia prima de calidad para una excelente fabricación del producto elaborado.

El taller Muebles y Decoraciones Lucín, destinado a la fabricación de productos de madera, de transformación secundaria, presenta problemas en su estructura interna, causada por diversos factores que serán analizados en el desarrollo del presente trabajo.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de la carencia de una eficiente administración y control de recursos, que se han utilizado en forma empírica hasta la actualidad en el Taller Muebles y Decoraciones Lucín?

¹<http://www.lacamara.org/website/images/boletines/boletin%20comercio%20exterior%20no%20%2044%20julio.pdf>

1.3.2. Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuál es la gestión a seguir para obtener productividad, manteniendo la calidad del producto?
- ✓ ¿Cuál es el procedimiento idóneo a seguir para evitar la demora en los procesos desde la fabricación hasta la comercialización de productos en el caso de estudio?
- ✓ ¿Cuáles son los lineamientos adecuados para implantar controles administrativos y financieros en el taller de ebanistería Muebles y Decoraciones Lucín?
- ✓ ¿Cómo afecta al Taller la inexistencia de capacitación a sus empleados?
- ✓ Cómo evitar los desacuerdos con los moradores del sector, sobre el polvo que se genera actualmente al manufacturar.

A continuación se detallará las causas, pronóstico y control de pronóstico del planteamiento del problema. Tabla # 01

1.4. JUSTIFICACIÓN

- La razón principal del proyecto es establecer mediante un proceso de reestructuración la adecuada aplicación de la logística en los procesos internos y externos que involucran el objetivo del negocio.

Al integrar o adoptar estas nuevas medidas, se logrará:

1. Cumplir las expectativas de nuestros clientes, entregándoles un producto de primera, al menor costo posible y en el tiempo oportuno, para no dar oportunidad a la competencia.
2. Mediante la adquisición de algunas maquinarias semi-industriales, se agilizará el tiempo en los procesos de fabricación, así como también esto reducirá los costos de mano de obra.

Tabla # 01

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA			
SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL DE PRONÓSTICO
Elevados costos de producción	Inapropiado uso de recursos.	El no optimizar recursos genera pérdida.	Establecer una gestión que permita agilidad, eficiencia y productividad en el proceso productivo.
Cuellos de botella e inconvenientes en el canal de distribución.	Discrepancia con los proveedores y clientes.	Bajos niveles de ventas por incumplimiento en los plazos de entrega del producto.	Implantar lineamientos y adopción de medidas que permitan simplificar las actividades. Establecer un cronograma de entrega de productos estableciendo tiempo de holgura.
Déficit en controles administrativos.	Falta de conocimiento de la situación financiera del negocio	Pérdida de capitales e iliquidez del negocio.	Implementar un sistema administrativo completo que abarque módulos de producción en donde se registren todos los movimientos del negocio y poder conocer su situación financiera.
Uso de maquinarias antiguas, 100% artesanal.	Demora en los procesos de fabricación, limita la variedad de estilos.	Pérdida de participación en el mercado.	Reemplazo de viejas máquinas, por nuevas tecnologías para simplificar líneas de producción y fabricar variedad con eficiencia y calidad.
Disgusto de los moradores que habitan a los alrededores del taller, por el polvo que genera el proceso productivo.	Intranquilidad e incertidumbre de la reacción del vecindario.	Multas y sanciones de parte del Ministerio de ambiente.	Implementar en el área de producción un sistema aspersor de polvo, para que al momento de aserrar no se genere polvo que contamine al medio ambiente.

Elaborado por los autores (2013)

3. Trabajar en una infraestructura apropiada, donde exista el espacio físico y el orden e higiene que se requiere para este tipo de trabajo, sin afectar al entorno social.
4. El presente proyecto producirá un gran Impacto Social y Económico, generando plazas de trabajo, mejorando la calidad de vida de la clase artesanal, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos, y contribuyendo al desarrollo de la economía en este sector.

Cabe recalcar que las maquinarias existentes no cuentan con una adecuada instalación para reducir el impacto medio ambiental del polvo que generan éstas al momento de procesar la madera.

El negocio no cuenta con el capital suficiente para invertir en materia prima y materiales en stock, así como maquinarias, por lo cual se requerirá de financiamiento por parte de terceros.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Analizar la situación actual de la administración logística del taller Muebles y Decoraciones Lucín durante el período 2000 a 2012, y determinar las vías para su mejoramiento.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Evaluar las estrategias aplicadas por los diferentes establecimientos de ebanisterías en Guayaquil, en relación a sus productos, proceso de fabricación, puntos de venta y comercialización.
2. Identificar las ineficiencias en los procesos pertenecientes a la canalización de entrega de materia prima, comercialización y distribución del producto en el caso de estudio.

3. Diagnosticar la gestión del recurso humano para conocer las deficiencias existentes en la ebanistería de estudio.
4. Desarrollar un plan de reestructuración en las áreas de administración y producción del taller de ebanistería en busca de productividad y rentabilidad.

1.6. INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene como finalidad el establecer nuevos procesos que incrementen la productividad, a través de optimizar costos manteniendo la calidad del producto, al implementar un proceso de reingeniería se pretende aplicar políticas y procedimientos nuevos que ayuden a generar un cambio favorable en el negocio organizando Talento Humano, infraestructura (instalaciones, maquinarias, materiales, materia prima), así como también mantener eficiente relación y comercialización con nuestras líneas de distribución tales como proveedores y clientes teniendo como finalidad ofrecer un producto de óptima calidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte y conocimiento

2.1.1. Información del sector mueblista a nivel mundial

De acuerdo a información obtenida del Mercosur, **Brasil** es uno de los productores y exportadores más importantes del mundo, lo que implica que cuenta con mercados desarrollados, y conocimiento de la demanda internacional. El sector mueblero en el **Uruguay** no está muy desarrollado, ya que las mayores industrias derivadas de la materia prima del sector forestal están en la producción de papeles que utiliza como principal insumo la celulosa.² Luego de 12 años de campaña se ha logrado que **Argentina** tenga una Ley de Bosques para solucionar cualquier emergencia forestal que atravesare. En dicho país, el consumo anual de madera es aproximadamente 4.100 millones de metros cúbicos. Según informa la revista Asora en la sección Producción Forestal, la industria del mueble, luego de una década decreciente, muestra una recuperación de empleos en este sector lo cual se estima 18.000 puestos de trabajos distribuidos en alrededor de 2.640 industrias. De acuerdo a los datos recolectados en diversas fuentes y organismos internacionales se deduce que la producción mundial de muebles se encuentra concentrada en Estados Unidos, Italia, **China** y Alemania representando más del 50% de la producción mundial, mientras que China es considerado como el principal exportador de muebles a nivel mundial y Estados Unidos el principal importador (confirmado así por la revista Asora 2006). Se espera que las diferencias que existen actualmente en dichos países no afecten sus relaciones comerciales. Los bosques cubren un 25% de **Estados Unidos** (303 millones de ha), la mitad de ellas se dedica a la producción de madera, papel y productos madereros.³ En 2001 la producción de madera fue de 481 millones de m³. Gran proporción de maderas blandas se utiliza para la producción de contrachapado y chapado de muebles. Las maderas más utilizadas son: el abeto, el pino amarillo del sur y el roble. El nogal americano, arce y el roble son maderas de calidad para la manufactura de muebles.

² <http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?nid=248>

³ <http://www.theusaonline.net/spanish/economia.htm>

Tabla # 2

TESIS- ESTADO DEL ARTE DEL SECTOR MADERA Y MUEBLES								
AUTOR	TEMA	AÑO	SITUACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	METODO LOGÍA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	LINKS
Andrea Miranda Ma. Eugenia Zambrano	Implementación de una Fábrica comercializadora y distribuidora de una línea contemporánea	2009	Analizar la situación actual del sector madera y muebles para incursionar en el mercado	Estudio Técnico para implementar fábrica.	Cualitativa	Del 70% de las encuestas un 49% prefieren muebles sencillos.	Incentivar al personal a mantener buenas relaciones laborales	Escuela Superior Politécnica del Litoral
José Yaguana H			Carencia de personal calificado para la elaboración de muebles.	Estudio de mercado y análisis de aceptación y consumo del producto		El 50% de la población encuestada en el cantón El Triunfo, no está conforme con los productos existentes.	Desarrollar estrategias de marketing con el objetivo de dar a conocer a nuestros clientes la diversidad de los productos.	http://www.dspace.espol.edu.ec/ bitstream123456789/10675/1/D-39734.pdf
			Desconocimiento del impacto socio-económico y ambiental al incursionar en la industria de maderas	Estudio y evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto		El análisis financiero aplicado, demuestra un VAN y un TIR positivo que demuestra que el proyecto es viable.	Aprovechar la capacidad instalada para producir el 100% de las demandas requeridas.	

Elaborado por los autores (2013)

Tabla # 3

MANUAL - ESTADO DEL ARTE DEL SECTOR MADERA Y MUEBLES								
AUTOR	TEMA	AÑO	SITUACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	METODO LOGÍA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	LINKS
Ing. Ind. Juan C. Tomás Herránz Fernando de Santiago Ángel Guerrero	Guía Práctica de Carpintería y trabajos con la Madera	Madrid 2000	Desconocimiento al manejo de varios tipos de herramientas así como poner en práctica las técnicas apropiadas para realizar trabajos que abarcan varios profesionales a la vez.	Los materiales.- Herramientas para trabajar la madera Medidas de seguridad Ensamblajes y técnicas con la madera Modelo e instalación de batientes.	Métodos Descriptivo y Explicativo	Se han realizado una serie de muebles que le darán una base de trabajo para que pueda emprender sus propios proyectos.	Habiendo contribuido brindando información de la manipulación de materiales y herramientas, se espera que ponga en práctica su capacidad de elaborar sus propios diseños, ahorrando dinero y haciendo de este trabajo un entretenimiento.	Edita Cultural S.A.

Elaborado por los autores (2013)

Tabla # 4

PROYECTOS - ESTADO DEL ARTE DEL SECTOR MADERA Y MUEBLES								
AUTOR	TEMA	AÑO	SITUACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	LINKS
Confederación de empresarios de Pontevedra	Observatorio Económico-Empresarial en el sector muebles y madera	2004 Unión Europea	Inmovilismo en los empresarios a la hora de considerar nuevos mercados exteriores Disponibilidad para inversionistas es escasa.	Descripción ámbito de actividades del sector Madera y Muebles Estructura del sector Madera y Muebles. Diagnóstico tecnológico Nivel de presencia del sector en mercados internacionales.	DESCRIPTIVO	Las empresas no perciben el beneficio de una adecuada estructura de cooperación. Falta de cultura de cooperación organizacional los empresarios no estiman el área fronteriza como una clara posibilidad de negocio.	Concientizar al sector empresarial a la cooperación para no frenar el desarrollo en la industria. Potenciar el desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas de diferentes niveles que permitan ofrecer un producto de mayor calidad.	http://www.Cecotran.com/overview/webcecotran/documentos/publicaciones/CECOTRAN/ECmadera_mueble.pdf

Elaborado por los autores (2013)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Antecedentes del mueble

Historia del mueble.-

Durante siglos el hombre ha manipulado la madera de acuerdo a sus necesidades, utilizando este material para diversos usos referentes a cada época, primero la utilizaban para la construcción de viviendas, herramientas de cazar, fabricación de utensilios. Luego la madera, fue material predilecto para la construcción de palacios, templos y casas del siglo XX A.C. hasta el siglo XIV D.C. donde al descubrirse nuevas técnicas y materiales de construcción, como hormigón, hierro, cartón, la fibra textil y todos los productos sustitutos de la madera, disminuyeron en gran proporción el uso de ésta.

La historia del mueble puede rastrearse desde la evolución de hombre, apareciendo primero la función y luego el objeto mueble. Los primeros muebles no fueron construcciones humanas, sino que eran elementos de la naturaleza que se empleaban como muebles, tales como rocas y troncos de árboles.

Más adelante, aparecen los primeros artefactos contruidos por la mano del hombre, empleando la madera como materia prima, por su disponibilidad y facilidad de manipulación. En la historia del mueble se pueden distinguir dos etapas diferenciadas por la jerarquía que se le confería: Al comienzo, el mueble era un objeto utilitario destinado a brindar confort. Posteriormente con la evolución, el hombre le confirió al mueble el estatus de obra de arte, al emplearlo para resaltar la posición social y como símbolo de riqueza y poder. Tanto es así, que existen construcciones que valen menos que el mobiliario que albergan.

Se puede apreciar la variación que ha tenido el mobiliario y las influencias sufridas, tanto sociales como estéticas. Aunque en tiempos remotos no existía el mueble como producto ya fabricado, siempre hubo la necesidad de éste bien en la sociedad, independiente de la clase social a la que pertenezca la familia.

A través de la historia del mueble se detecta la destacada importancia que éstos ocupan en el interior de las viviendas, como objeto de uso frecuente. Luego, con el avance social aparece la distinción y el arte para destacar el estatus social de quienes lo utilizan. La clase

autoritaria busca mostrar su poder y riqueza en sus posesiones, convirtiendo así el mueble en obra de arte ganando jerarquía, destinado a cumplir una función estética para esta clase.

Historia de la Ebanistería

La ebanistería tuvo sus inicios en el trabajo con madera de ébano, por ello su nombre, que antiguamente era muy rara y costosa, proveniente sobre todo de Córcega y del norte de África. Por ello, la confección de muebles con esta madera se convirtió en un oficio de calidad artesanal, donde junto a la técnica se valoraba la habilidad del ebanista, así como la calidad artística de la decoración elaborada en ellos. A partir del siglo XVII, el ébano comenzó a ser sustituido por maderas teñidas. Desde entonces se entiende la ebanistería como la confección de muebles con maderas valiosas, que pueden estar recubiertas de diversos elementos como paneles lacados, planchas de cerámica, apliques metálicos o piedras preciosas.

2.2.2. Clasificación del mueble por épocas

Tabla # 05

Estilos de Muebles por Época	
MODELO	AÑOS
Románico	Del año 1000 al 1250
Gótico	Del año 1250 al 1500
Renacimiento	Del año 1500 al 1600
Barroco	Del año 1600 al 1750
Clasicismo	Del año 1750 al 1850
Actual	Del año 1850 hasta hoy

Elaborado por: los autores (2013)

2.2.3. Proceso de transformación de la industria maderera.-

Transformación Primaria.- Se efectúa la elaboración de la madera en rollo para obtener madera aserrada, estas instalaciones están conformadas por aserraderos, tableristas, fábricas de aglomerados y MDF. Ésta industria de transformación primaria tiene como destino los mercados internacionales, principalmente los de Estados Unidos, Colombia, Venezuela, Perú y México.

Fábricas de Aglomerados (Tableros de Partículas) y MDF (Medium, Density Fiberboard).- El aglomerado al igual que el MDF, son planchas (placas, tableros, etc.) hechas con una mezcla de partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas.

Transformación Secundaria.- Procesa los productos provenientes de la industria primaria, usados para la construcción o fabricación de muebles, pallets, puertas, escaleras, pisos, cubiertas, etc. Incluye todas las fábricas de muebles que utilizan como material esencial el tablero de partículas cubierto con vinil, papel impregnado o chapas decorativas de madera.

Talleres y pequeñas fábricas de muebles.- Compuesto en especial de madera sólida o combinaciones de contrachapados decorativos con madera sólida, este sector de la industria tiene muchos problemas desde el secado de la madera y estabilidad dimensional, hasta el mantenimiento de las herramientas y maquinarias.

<u>CICLOS DE LA MADERA</u>	
Teca	tarda alrededor de 20 años en crecer
Caoba y Guayacán	Tardan aprox. 40-50 años en crecer
Pino	Tarda aprox. 20-25 años en estar listo
Balsa y Melina	Son madera de rápido crecimiento, pero tienen otros Mercados, no la industria de muebles.
Roble	Tarda aprox. Entre 15 – 20 años en crecer

La Teca.- Madera noble, sus lugares de origen son: India, Birmania, Asia. Según el Presidente de la asociación Ecuatoriana de Productores de Teca (Asoteca) el % de exportaciones de Teca desde 2003 a 2010 aumentado progresivamente en un 68% cada año. El 98% de Teca que exporta Ecuador va destinado a la India. (Revista El Agro el 29-02-2012)

2.2.4. Situación actual de la industria Maderera

Es una fuente de oportunidad tanto para inversionistas que busquen el incremento de sus capitales, como para obreros al obtener fuentes de trabajo que permitan satisfacer sus necesidades.

De acuerdo a un informe de pro Ecuador, ⁴la madera y sus elaborados (madera aserrada, acabados para la construcción y otras manufacturas) tienen como principales destinos Estados Unidos de América, Colombia, Perú, India, Alemania y Brasil, mientras que en la línea de muebles en general su mercado está dirigido principalmente a Panamá, Estados Unidos de América, Perú, Colombia, Venezuela y Francia.

Un estudio realizado por la Oficina Comercial de Ecuador en China, indica que uno de los productos ecuatorianos con potencial en el mercado de China es la madera, el 50% del consumo de madera en China se importa.

2.2.5. Producción nacional de muebles en la actualidad

La industria Nacional de muebles en el Ecuador, ha tenido un importante crecimiento en la última década, puesto que se han creado diversidad de talleres, así mismo la aparición de grandes empresas que se han posesionado en la mente del consumidor (El bosque, Palito, Colineal, etc.), generando así aceleración en la cadena de distribución, comercialización y venta de los productos. Las plantaciones de madera Teca a gran escala se encuentran en las provincias de Guayas, Manabí, Esmeraldas y Los Ríos.

2.2.6. Participación del estado a beneficio de este sector

Es relevante la importancia del apoyo de los Ministerios competentes de cada país (en Ecuador el Ministerio de Ambiente) para el desarrollo forestal, los mismos que tratan de incentivar y concientizar a la comunidad, instituciones, a los gremios en general a fomentar

<http://www.proecuador.gob.ec/areas/promocion-de-exportaciones/sectores-priorizados/sectores/>

la forestación, para de esta manera contribuir a la participación ciudadana, el respeto a la naturaleza, mejorar la calidad de vida a través del cuidado del medio ambiente y el incremento de materia prima a la industria artesanal.

Si el estado logra concientizar en las instituciones privadas la importancia de la forestación, tomando en cuenta el proceso que conlleva el realizar esta actividad, entonces se podrá proyectar que en un tiempo determinado, éstas se interesen también en apoyar gestiones de reforestación. El gobierno nacional está desarrollando en nuestro país programas y proyectos con la finalidad de establecer la conservación y aprovechamiento de la madera de los bosques, para impulsar el desarrollo de la industria primaria, por ello se ha implementado algunos incentivos orientados a contribuir al desarrollo forestal sustentable del Ecuador.

Tabla # 06

Clases de incentivos de parte Gubernamental

INCENTIVO ECONÓMICO	Dotación de fondos para apoyar al plan de forestación y reforestación. (Programa Pro-Forestal)
INCENTIVO POLÍTICO	Programa Socio-Bosque
INCENTIVO SOCIAL	Responsabilidad en el manejo de reducción en los impactos ambientales y sociales negativos.

Elaborado por los autores (2013)

2.2.7. MUEBLES Y DECORACIONES LUCÍN

2.2.7.1. Antecedentes

El taller de ebanistería se instaló a través de la necesidad y la visión que tuvo el Sr. Rubén Lucín, maestro de la Ebanistería de tener un espacio de trabajo propio para no depender de terceras personas.

En el año de 1995 se adquirió la primera sierra circular de banco iniciándose la producción por pedido exclusivo del cliente para lo cual se alquiló un local en las calles Colombia entre la 19 y la 20 para el funcionamiento del taller; años después en 1997 se adquiere el solar donde posteriormente se realizaría las instalaciones del taller de ebanistería Muebles y Decoraciones cuya dirección es la calle 32 y la M, Cooperativa Batallón del Suburbio de la Parroquia Febres Cordero del Cantón Guayaquil, espacio físico en el cual funciona hasta

la actualidad. Cabe indicar que inicialmente el nombre era Taller Lucín y en 1999 cuando fue legalizado se le dio el nombre de Muebles y Decoraciones Lucín.

El taller de Ebanistería Muebles y Decoraciones Lucín funciona legalmente a partir de 1999; año en que se consigue permiso de funcionamiento por parte del Municipio de Guayaquil, también el Propietario obtiene la calificación como artesano autónomo y posteriormente el Ruc Artesanal, también se cuenta con el respectivo permiso del Cuerpo de Bomberos de la Ciudad de Guayaquil.

2.2.7.2. Actividades que realiza el Taller Muebles y Decoraciones Lucín

Dentro de las actividades que tiene el taller de ebanistería son:

-Elaboración de puertas en madera sólida en diferentes modelos y diseños.

-Puertas tamboradas, semi-alistonadas anaqueles de cocina en madera y con tableros laminados y toda clase de muebles y productos en general: como juegos de dormitorios, juegos de sala, comedor, escritorios, bufeteras, muebles de televisión, closets, etc.

No se fabrica en serie sino, bajo pedido exclusivo del cliente que a su vez presenta modelos y diseños personalizados, sacados de catálogos o revistas; todos los productos de madera se entregan al cliente totalmente terminados listos para su uso. Además también se realizan trabajos de reparaciones re laqueados y mantenimiento de muebles en general. En los actuales momentos la madera que más se utiliza es el Guayacán Marfil pero también se utiliza Roble y Cedro así como productos prefabricados derivados de la madera como tableros de MDF aglomerados a listonados, etc. Muchos clientes prefieren que sus productos sean elaborados en tableros prefabricados, debido al menor costo que estos tienen en relación con los precios del Roble y el Cedro.

2.3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Reestructuración

2.3.1. Definición

Es el conjunto de acciones dedicadas al reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debe ser cambiado para reactivar al máximo su capacidad productiva y alcanzar los objetivos deseados.

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), se entiende por reestructuración el ajuste o reconversión de la producción de bienes y servicios de una unidad económica de modo que ésta pueda hacer frente a cambios no transitorios y principalmente cualitativos que afectan al capital, los bienes y los mercados en los que opera dicha unidad.

2.3.2. Proceso a seguir previo a una reestructuración

1. Diagnóstico situacional y valoración del taller
2. Definir las áreas operativas sujetas a cambio
3. Puntualizar y definir los puestos de trabajo
4. Elaborar y especificar funciones del cargo
5. Planificar, organizar y controlar la gestión de la cadena productiva
6. Definir un nuevo patrón de trabajo
7. Desarrollar una estrategia, impulsada a la productividad del negocio
8. Definir los nuevos procesos
9. Implementar, controlar y pre-evaluar la estrategia
10. Diseñar la estructura idónea para el negocio.

2.3.3. Elementos claves a considerar en una reestructuración:

1. El talento humano con que cuenta el negocio
2. Estrategia y propósitos establecidos en el taller
3. La inversión y capacitación al personal
4. El sistema encargado de efectuar los movimientos diarios
5. Interés y destreza de los altos mandos para coordinar y trabajar haciendo del negocio un ente competitivo.
6. Control y evaluación del cumplimiento de nuevas políticas y estándares instaurados para el reemplazo de antiguas estructuras.
7. Disponibilidad de recursos económicos para la ejecución de proyectos.

2.3.4. ¿Cuál es el objetivo de la reestructuración?

Para implantar eficiencia en los controles internos.- Dejar a un lado la manera poco profesional o empírica de manejar los procesos, renovándolos por lineamientos, estrategias y políticas, que generen buena imagen corporativa, armonía y rentabilidad en la organización.

Para volverse competitiva.-Teniendo la capacidad de mantenerse con ventajas comparativas que le permitan lograr, sostener una determinada posición en el entorno socioeconómico cambiante.

Proyectarse hacia el futuro.-La reestructuración permite realizar los correctivos necesarios no sólo para cambiar la situación del negocio u organización, sino para tener una visión futura de lo que se pretende lograr.

2.3.5. Administración Estratégica

Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que a través de un proceso de evaluación del negocio determinan hacia dónde se dirige el negocio a largo plazo, identificando metas y objetivos cualitativos y cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

2.3.5.1. Definición de Estrategia

Se define a la estrategia como el conjunto de actividades, habilidades, metas y recursos analizados, planteados, evaluados y listos a ejecutarse de manera que cumplan los objetivos propuestos por la organización en un tiempo determinado.

2.3.5.2. Tareas de la Administración Estratégica

Peter Drucker define cinco tareas de la Administración Estratégica:

1. Definir lo que es el negocio y hacia donde se lo desea llevar
2. La misión se debe convertir en objetivos
3. Establecer estrategias que ayuden a conseguir los objetivos deseados
4. Poner en marcha las estrategias establecidas
5. Establecidos los puntos anteriores se deben analizar para verificar si con ellos se conseguirá lo deseado, en caso de no ser así realizar los cambios respectivos.

2.3.6. Plan estratégico de negocios

El plan de negocios es la plasmación escrita y ordenada de las ideas y actividades que deberá implementar una organización rumbo al éxito. Su objetivo final es concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a mediano y largo plazo.

2.3.6.1. Elementos del Plan Estratégico de un negocio.

2.3.6.1.1. Misión

Está definida por el motivo o razón de ser y existir del negocio o empresa, las actividades a las que se dedica, qué pretende hacer, para quién o quienes lo va a hacer. En ella puede mencionarse los recursos con los que cuenta la organización.

2.3.6.1.2. Visión

Es una presentación clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en consideración el impacto de las nuevas tecnologías, la variación de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, así como la aparición de nuevas condiciones y restricciones que involucren el entorno de la empresa.

2.3.6.1.3. Objetivos

Representan las metas que desea alcanzar la organización, para lograr éxito y crecimiento.

2.3.6.1.4 Valores Institucionales

Especifica los principios con los que se trabajará en la empresa, como reguladores de las acciones que se susciten en el trayecto organizacional.

2.3.6.1.5. Estructura Organizacional

Es la organización de los distintos cargos, funciones y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización.

Está compuesta por los distintos roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de manera óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico de la organización.

2.3.7. Análisis FODA

Es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia. Se define también como una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, lo cual permite obtener un diagnóstico preciso que conlleve a la toma de decisiones acorde con los objetivos y políticas planteadas.

El término FODA es una sigla que está formada por la primera letra de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Gráfico # 01
Variables que contiene la Técnica FODA



Elaborado por los autores

2.3.8. Plan operativo

Este comprende la elaboración de diversos planes como: administrativos y de producción en el que se detallarán los objetivos y directrices que se deben seguir para el cumplimiento de metas definidas en función del plan estratégico, por lo cual se torna necesario elaborar técnicas, procedimientos y estrategias para superar los conflictos actuales en las áreas afectadas, que entre las más comunes son: contabilidad, producción, compras y ventas.

Gráfico # 02
Elementos del plan estratégico del negocio



Elaborado por: los autores (2013)

2.3.8.1. Plan Administrativo

Se detallará el proceso a seguir para la concepción de las actividades a realizar internamente en el negocio, que permita el éxito en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.3.8.2. Plan de Producción.-Está diseñado en base al logro de resultados que persiga la organización, dependiendo de sus necesidades, pueden ser: optimizar costos, mejorar la calidad, capacitación técnica, nuevas tecnologías entre otras.

2.4. Diagnóstico estratégico

2.4.1. Diagnóstico Interno de la organización

2.4.1.1. Ventaja Competitiva

Según la teoría de Michael Porter, una empresa tiene ventaja competitiva cuando: es capaz de crear productos para los compradores, cuyo valor exceda al costo de los mismos. Para que una organización tenga ventaja competitiva es necesario que cuente con todos los recursos necesarios para sobresalir de la competencia, tales recursos pueden ser humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.

Una organización puede ganar ventaja competitiva por medio de:

Liderazgo por costos.- Brindar producto o servicio de calidad a un valor accesible al mercado, sin afectar drásticamente el margen de utilidad.

Diferenciación.- Cuando al ofrecer el mismo producto, se brinda un valor agregado. La diferenciación puede ser en calidad, estilo, durabilidad.

Productividad.- (Según F. Taylor) Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

$$Productividad = \frac{Resultados}{Insumos}$$

La fórmula señala que se puede mejorar la productividad :

- 1.- Al acrecentar la producción (resultados) con los mismo insumos.
- 2.- Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
- 3.- Al aumentar la producción y disminuir los insumos para cambiar la razón de un modo favorable.

La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores.

Rentabilidad.- Una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

2.4.1.2. El reto del Diseño de la Organización

Los negocios o empresas en su trayectoria empresarial, enfrentan diversos tipos de problemas tales como:

- Escasa práctica de administración
- Reducida posición comercial en el mercado
- Problema de coordinación y capacitación

2.4.1.2.1. Escasa práctica de la administración

Por lo general una pequeña empresa o negocio es administrada por el dueño, quien tiene a pocos colaboradores y muchas veces éste no posee el conocimiento necesario para planear, organizar, dirigir y controlar.

2.4.1.2.2. Reducida posición comercial en el mercado

Se encuentran limitados a un mercado muy reducido, sus actividades pasan desapercibidas y tienen menos oportunidad de incrementar sus ganancias con pocos o escasos clientes.

2.4.1.2.3. Problema de coordinación y capacitación

Es imprescindible para cualquier organización el contar con un sistema de coordinación equilibrado que a su vez va acompañado a capacitar a los colaboradores en todas sus áreas operativas, para que éstos puedan ejecutar sus funciones de manera eficiente, alcanzando los objetivos de la empresa.

2.4.1.2.4. Protesta por contaminación ambiental

En la actualidad existen diferentes restricciones para la localización de la planta, impuestas a los talleres e industrias cuyos procesos de fabricación emanen residuos contaminantes al medio ambiente.

2.5. Análisis Funcional

Trata de enfocar las funciones que se pretende ejecutar en cada área a fin de determinar sus fortalezas y debilidades, es importante destacar qué aspectos han de ser objetos de análisis, se tendría que establecer una evaluación de sus funciones para la elaborar la estrategia pertinente.

Se presenta algunas áreas funcionales y sus factores claves:

Directivos:

- Sistema de Planificación y control
- Estructura Organizativa
- Toma de decisiones encaminadas a la visión del negocio
- Habilidad para negociar
- Buenas relaciones bancarias

Recursos humanos:

- Reclutamiento de personal
- Diseño de plazas de trabajo
- Grado de participación e integración de trabajo en equipo
- Establecer manual de funciones a los trabajadores

Marketing:

- Mercado meta
- Posicionamiento
- Distribución
- Promoción y Publicidad

Producción:

- Proceso productivo
- Productividad
- Control y calidad

2.6 Estudio de Factibilidad:

2.6.1. Factibilidad Técnica o Tecnológica

Se mide la disponibilidad de los equipos y las herramientas necesarias para materializar y llevar en marcha el proyecto, o la posibilidad de adquirirlos, o diseñarlos en el tiempo requerido para realizar la ejecución del plan.

2.6.2. Factibilidad económica

Trata del capital en efectivo que el negocio requiere o de los créditos de financiamiento necesarios para disponerlos en el desarrollo del proyecto, para lo cual se debe realizar un análisis y evaluación para determinar que los beneficios que se obtendrán serán mayores a la inversión, es decir que sea rentable.

2.6.3. Factibilidad Operacional u Organizacional

Se realiza para determinar si existe una estructura organizacional de tipo formal o informal, que apoye y facilite las relaciones laborales en los colaboradores de las distintas áreas o departamentos, para obtener armonía y eficiencia de las actividades en equipo.

2.7. Marco legal de la industria artesanal en el Ecuador

De acuerdo a la Ley de Defensa del Artesano, publicada en el registro oficial el 7 de Septiembre de 1998,

Art.1. Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, Oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieron posteriormente.

Art.2. La ley define los siguientes términos:

f) Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:

1. Que la actividad sea eminentemente artesanal.

2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayores de cinco.
3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley.
4. Que la Dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller.
5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley.

Art. 3.- La formación profesional a nivel artesanal incluye el ciclo básico con tres años de estudio. Se aplicará de conformidad con el respectivo Reglamento.

Art. 16.- Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo.

También gozarán los operarios del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignarán, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.

Art. 17.- El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

- a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;
- b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;
- c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;

d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente.

Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller;

e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

Art. 18.- Declárese obligatoria la afiliación del trabajador artesano al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 19.- El Seguro Social para el artesano comprenderá:

- a) El Seguro de Enfermedad y Maternidad;
- b) El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte; y,
- c) El Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales que protegerá a artesanos y a sus operarios y aprendices.

2.8. Enfoque social

Es de vital importancia la aplicación de la Responsabilidad Social en los trabajos de ebanistería, pues constituye un factor clave en la elaboración de productos de madera, sin afectar a la sociedad y al ecosistema.

2.8.1 Beneficios de la Aplicación de la Responsabilidad Social en la fabricación de muebles.

- ✓ Los productos de madera serán conscientemente elaborados.
- ✓ Se obtendrá un producto final que satisfaga las necesidades del cliente.
- ✓ Personal consciente y comprometido con mejorar la calidad y optimizar recursos en los proceso de producción.
- ✓ El entorno social se verá menos afectado en el proceso de producción.

- ✓ Se producirá un impacto mínimo al entorno medio ambiental, evitando la contaminación por medio del uso de aspersores del polvo que genera la madera cuando es aserrada.

2.8.2 Aplicación y normas ISO en la administración logística del taller de ebanistería.

Será factible aplicar la norma SA 8000 para que el trabajador se sienta protegido y de esta forma disminuir los riesgos de accidentes laborales, además permitirá adecuar las instalaciones para que el personal (maestros y aprendices) se muestren incentivados a laborar en un ambiente laboral más propicio.

Por medio de la ISO 9000 obtendremos un producto capaz de competir primeramente a nivel local, nacional e internacional aplicando los principios de gestión de calidad.

2.9 Marco conceptual

Aglomerado de madera.- Tablero compuesto por partículas de madera de diferentes tamaños, aglutinados a altas temperaturas con resinas, cola u otro material.

A listonados.- Tablero formado por listones de madera de longitudes iguales o diferentes unidos entre sí por un pegamento.

Apear.- Acción de derribar un árbol, sin afectar la calidad de la madera ni el entorno.

Aprendiz.- El que aprende algún arte u oficio.

Artesano autónomo.- El que realiza su arte u oficio habiendo invertido o no en implementos de trabajo.

Aserrado.- Practicar cortes sobre piezas de madera.

Botador de clavos.- Instrumento de hierro de 12 a 15cm de tamaño, que sirve para embutir la cabeza de los clavos en la madera, mediante golpes de presión en un extremo.

Broca.- Pieza de metal, generalmente cilíndrica, en cuyo extremo presenta unos bordes afilados que, al girar, corta el material haciendo un agujero, el otro extremo está conectado por encaje a un berbiquí o mecanismo de accionamiento, especialmente de las máquinas taladradoras.

Canteado.- dejar un canto o una cara de una tabla o tablón rectos para dimensionar la madera.

Celulosa.- Principal componente del papel. Se produce en los vegetales por la fotosíntesis.

Cepillado.- Operación de maquinado con desprendimiento de viruta.

Chapado de muebles.- Recubrir con láminas de madera u otro material los muebles.

Chirlata.- Trozo de madera delgada y plana, con que se suele tapar una grieta o hendidura de la madera, especialmente en los tableros, metiéndolo de canto humedecido en cola.

Colado de la madera.- Acción de aplicar pegamento a la madera para unir sus partes.

Contrachapado.- Tablero elaborado con finas chapas de madera pegadas transversalmente.

Ebanista.- Es la persona que fabrica muebles y paneles en madera.

Embutir clavos.- Acción de botar un clavo, es decir, clavarlo hasta que su cabeza quede completamente incrustada en la madera y no sobresalga.

Escoplo.- Herramienta formada por mango de madera, unida fuertemente a un prisma de hierro cortante y acerado es empleado para hacer cajas o mortajas en la madera, por el golpeteo de un mazo sobre el mango de madera.

Espiga.- Extremo de un madero cuyo espesor se ha disminuido para que encaje en un hueco.

Formón.- Instrumento semejante al escoplo, pero más ancho de boca y menos grueso.

Gramil de carpintero.- Instrumento compuesto de una tablita atravesada perpendicularmente por un listón móvil, que se afianza por medio de una cuña, y va provisto, cerca de uno de sus extremos, de una punta de acero, pasando la tablita por el canto de un objeto, la punta señalará una paralela. Instrumento para trazar en la madera líneas paralelas al canto de la pieza labrada.

Gubia.- Formón de media caña, delgado, usado para labrar superficies curvas y hacer rebajes cóncavos.

Hornos.- Equipos industriales de secado de madera a gran escala.

Laca.- Barniz duro y brillante hecho con sustancias resinosas.

Madera en rollo.- Son los troncos de los árboles apeados que se desraman y separan de la copa.

Madera sólida.- Es la madera obtenida directamente del árbol en forma de tablas o tablones.

Masillar.- Acción de cubrir los desperfectos y fisuras de la madera, mediante una mezcla de polvos minerales.

Matizar.- Es dar un color uniforme a la madera mediante un soplete.

MDF.- Médium Density Fiberboard por sus siglas en inglés o fibras de madera de densidad media.

Melamínicos.- Recubrimientos de tableros MDF o RH con películas decorativas impregnadas de melanina.

Operario.- Trabajador que participa en un proceso productivo.

Pivote.- Espigón que sirve de apoyo o de centro en la unión de varias piezas.

Prefabricado.- Es algo que ya está listo para ser utilizado.

Relaquear.- Es aplicar un proceso de lacas sobre algo que ya estaba laqueado.

Semi-alistonados.- son puertas con gran cantidad de madera como estructura.

Semi-industriales.- Tienen mayor capacidad de producción que las domésticas, pero menos que las industriales.

Sierra circular.- Máquinas para aserrar longitudinal o transversalmente madera.

Tamboradas.- Es aquella que tiene estructura de madera y dos caras con recubrimiento de MDF, Triplex, etc.

Tornear.- Acción de labrar o tornear un objeto al torno, puliéndola y alisándola.

Troceado.- Acción de despiece de la madera para obtener tablas y tablones.

Zócalo de un mueble.- Parte inferior de un mueble, que tiene como misión cubrir defectos de terminación y embellecer el mueble.

2.10. Formulación de la hipótesis

La eficiente gestión de un plan estratégico para reestructurar empresa o negocio, generará un impacto positivo en su desarrollo. Pues, para que una organización sea exitosa deberá poseer una estructura interna definida, para que exista control, equilibrio y armonía en todas sus áreas o departamentos.

2.11. Variables de investigación

A continuación se presentarán algunas variables que servirán como objeto de análisis y evaluación en el transcurso de la investigación.

Tabla # 07

Variables de la Investigación

Variable independiente	Variable dependiente
* Mejoras en Infraestructura	* Comodidad en el proceso de fabricación
* Obtención de maquinarias sofisticadas	* Incremento de la productividad
* Diseñar un buena Estructura Organizacional	* Equilibrio, armonía y control en las diferentes áreas.
* Capacitación al personal	* Mejor rendimiento y motivación al trabajo.
* Renovación de los procesos	* Negocio exitoso
	* Clientes satisfechos
	* Empleados Incentivados

Elaborado por los autores (2013)

2.12. Indicadores.-

Entre los indicadores que servirán de apoyo a lo largo de esta investigación tenemos:

- ✓ Encuestas y entrevistas
- ✓ Medidas de apoyo por parte del estado a éste tipo de industrias.
- ✓ Reducción de las ventas del negocio en el último semestre.
- ✓ Escaso nivel de capacitación a empleados, genera pérdidas monetarias.
- ✓ % de incremento de industrias de este tipo en Guayaquil.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Es aquel modelo de investigación que se emplea para obtener información relevante y entender, verificar, corregir y aplicar los resultados acerca del tema investigado. La investigación se apoyará en métodos y técnicas e instrumentos para obtener los resultados esperados. Se entiende por investigación a la actividad de búsqueda reflexiva, sistemática y metódica cuya finalidad es obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos, o empírico-técnicos, a través de un proceso. Luego de recopilar y analizar varias fuentes de diversos autores como: Mario Tamayo y Tamayo en su obra “El proceso de la Investigación” (3era. Edic.), Roberto Hernández Sampieri, “Metodología de la Investigación” (Mc Graw Hill, 1996), los autores definen claramente el diseño de la investigación, así como la metodología a aplicarse.

Los tipos de investigación a utilizar son:

Por Objetivo:

Aplicada o Práctica.- También llamada empírica, se fundamenta de los conocimientos de la investigación pura y los utiliza para sí mismo, esta investigación está vinculada con la investigación básica, y dependerá mucho de los resultados y avances de la misma. Está dedicada a resolver problemas prácticos, no llega a leyes y su generalización es limitada.

Análisis:

Se utilizará este tipo de investigación, puesto que el presente proyecto se fundamenta en teorías ya establecidas de diversos autores, y el objetivo es aplicar aquellos conocimientos y experiencias.

Por el lugar:

De campo.- Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de diversas fuentes como: entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones entre otras. La investigación de campo puede ser cualitativa o cuantitativa, se realiza en el lugar donde se producen los acontecimientos por ello se le denomina también investigación in situ. Ésta modalidad permite al investigador manejar los datos con más seguridad. La investigación

de campo proporciona ventajas, puesto que la información es más exacta, brindando un alto grado de confiabilidad y por consecuencia un bajo margen de error, pero es necesario considerar que también es costosa, tardada y requiere de personal especializado, instalaciones y equipo adecuado.

Análisis:

La investigación se la realizará en el lugar de los hechos, se utilizarán técnicas como la encuesta y entrevista.

Por el nivel de medición y el análisis de información.-

Investigación Explicativa.- Se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjunción con el deductivo y el inductivo. Éste tipo de investigación trata de descubrir, establecer y explicar las relación causal que existe entre las variables estudiadas, como también sirve para explicar cómo, cuándo, dónde y por qué ocurre un fenómeno social.



Elaborado por los autores (2013)

3.2. Metodología de la investigación

Se entiende por metodología de investigación, al procedimiento consecutivo y ordenado que se desarrolla para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, comprobar, refutar y aportar un conocimiento.

Método inductivo.- Modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general. Va de lo individual a lo universal.

Análisis.- Se utilizará este método por cuanto permitirá analizar el fenómeno de estudio, conocer sus falencias y realizar comparaciones para establecer conclusiones y elaborar estrategias que encaminen al logro de los objetivos planteados. En el lugar de los hechos se realizará la respectiva observación, para luego elaborar las conclusiones y sugerencias.

Método Deductivo.- (De lo general hacia lo particular). Se lo emplea para obtener conclusiones de un principio o supuesto, siempre que éste sea válido.

Análisis.- El método deductivo permitirá observar y verificar que los procesos ya establecidos sean válidos a aplicarse en el objeto de estudio.

Método de análisis-síntesis

Método que consiste en separar las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de los elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad. (Síntesis)

Análisis.- va de lo compuesto a lo simple. Se aplicará este método para el análisis de las distintas áreas funcionales del objeto de estudio y establecer conclusiones e interpretaciones del fenómeno estudiado. (Separación de un todo en sus partes constitutivas con el propósito de estudiarlas).

Síntesis.- Va desde lo simple a lo compuesto.

Se realizará el análisis individual de las causas que impulsan la investigación, para gestionar la estrategia apropiada. Se va a identificar la causa para prevenir los efectos. Composición de un todo por la reunión de sus partes.

Método Científico.- Proceso determinado a explicar fenómenos, establecer vínculos entre los hechos, y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo.

Análisis.- Este método servirá de guía para la investigación en la obtención de resultados a base de procedimientos lógicos, que permitirán indagar los diferentes estratos estudiados en forma planificada para lograr mejores resultados.

3.3. Población y Muestra

La población que servirá como referencia serán los colaboradores del negocio que suman un total de 15, y los clientes asiduos del mismo que son 80. (Sin tomar en cuenta los clientes potenciales). Considerando la población de 95 personas se utilizará la siguiente fórmula para población finita:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

N= Población total

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad a favor (éxito)

q= Probabilidad de no ocurrencia (fracaso)

e= Margen de error

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Confianza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Reemplazando la fórmula Con una población de 95 personas, considerando un nivel de confianza del 90%(lo que de acuerdo a la tabla equivale al factor de 1,65), y estimando un % de error del 10%.

$$n = \frac{(1.65)^2 \times 95 (0.50)(1-0.50)}{(0.10)^2 (95-1) + (1.65)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{2.7225 \times 95 \times 0.50 \times 0.50}{0.01 \times 94 + 2.7225 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{64.659375}{1.620625}$$

$$n = 40$$

La población o universo que se conoce es de 95, de los cuales se ha tomado una muestra, cuyos resultados serán los de interés para aplicar los cambios que se generarán a futuro para la reestructuración interna del negocio. Se utilizará el método de campo, para realizar la técnica de observación focal, así como también se conocerá los resultados a través de encuestas, entrevistas y la utilización de instrumentos.

Gráfico # 04

POBLACIÓN O UNIVERSO		MUESTRA	StakeHolders
Cientes	80	28	Grupo de Interés #1
Operarios	15	12	Grupo de Interés #2
Total	95	40	

Elaborado por los autores (2013)

3.4. Técnicas e instrumentos

Gráfico # 05



Elaborado por los autores

La observación.-Se realizará internamente en las instalaciones del negocio, externamente a la cartera de clientes existente, como también a la competencia. Al realizar la observación interna se reflejará las causas del problema a tratar dentro del negocio, lo cual abrirá la pauta a establecer las posibles soluciones. Se observará las reacciones, gustos, preferencias, tendencias e inquietudes de los clientes con respecto al producto ofrecido, para implantar la técnica de mejora continua. Los resultados de la observación a la competencia serán de gran beneficio porque permitirán una clara evidencia de las causas del éxito o fracaso dentro de un negocio u organización.

Gráfico # 06
Factores que se analizarán



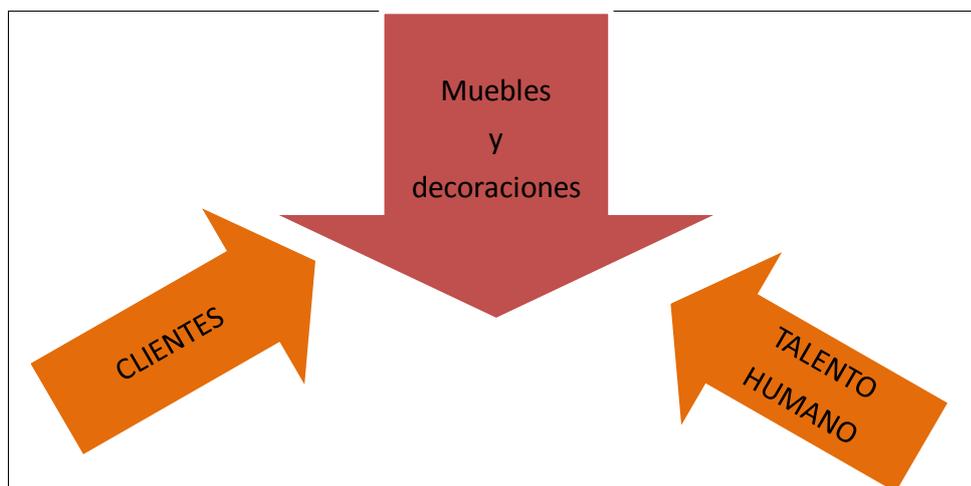
Elaborado por los autores (2013)

La Encuesta.- al talento humano y a los clientes.

Se aplicará esta técnica para conocer las inquietudes de los colaboradores del negocio, pues sus opiniones serán muy valiosas para el desarrollo del proceso de reestructuración y aplicar mejoras. Es muy importante conocer los gustos, preferencias, poder adquisitivo de para elaborar el diseño de una estrategia encaminada a suplir las necesidades y expectativas de los clientes.

La entrevista.- Se realizará a nivel de los altos mandos (propietarios-gerentes) del negocio en estudio, como de diferentes competidores, para identificar ciertas variables que influyen en el proceso.

Gráfico # 07
Partes influyentes al proceso de reestructuración en el negocio



Elaborado por los autores (2013)

3.5 Análisis de resultados.- Luego de haber realizado la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación, los autores proceden al análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a la muestra escogida, para la interpretación de los mismos y elaboración de una propuesta eficaz.

3.6. Procesamiento de datos:

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS OPERARIOS

1.- ¿Cuál es la razón por la que usted se siente motivado a trabajar en un taller de ebanistería?

Tabla # 08

Razones por las que trabaja	# de Obreros	Porcentaje
Por adquirir experiencia en el oficio	7	46,67%
Recibir un salario	6	40,00%
Le Gusta el oficio	2	13,33%
Total	15	100,00%

Gráfico # 08



Elaborado por los autores (2013)

Análisis:

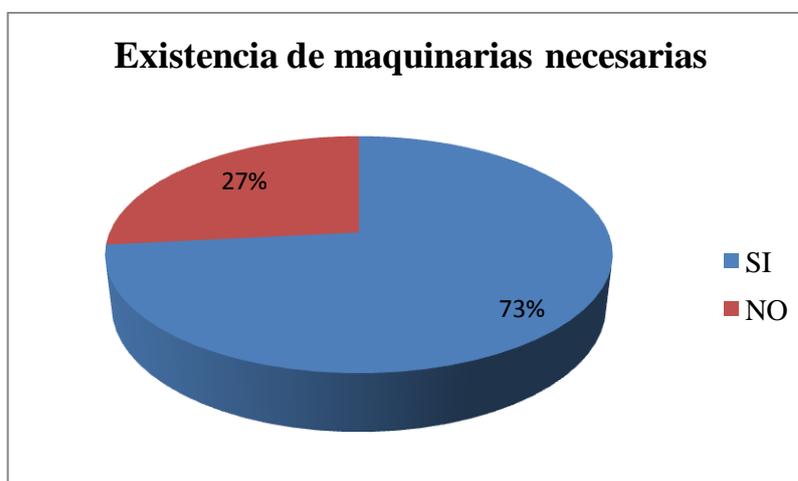
De acuerdo a los resultados se observa las diferentes opiniones de los colaboradores encuestados, pues una minoría dice trabajar porque les gusta su oficio, se observa que el 47% de la muestra encuestada trabaja por adquirir profesionalismo en la rama, lo cual demuestra que se cuenta con un equipo inexperto o con escaso conocimiento del medio. Y otro segmento mayoritario (40%) que está motivado a laborar sólo por obtener un sustento que le permita satisfacer sus necesidades, esto indica que hay que tomar en consideración y evaluar este grupo para medir su rendimiento y eficiencia en el trabajo.

2.- ¿En su lugar de trabajo (Taller) existen las maquinarias necesarias para el procesamiento de los productos?

Tabla # 9

Existencia de maquinarias necesarias	# de Obreros	Porcentaje
SI	11	73,33%
NO	4	26,67%
Total	15	100,00%

Gráfico # 09



Elaborado por los autores (2013)

Análisis:

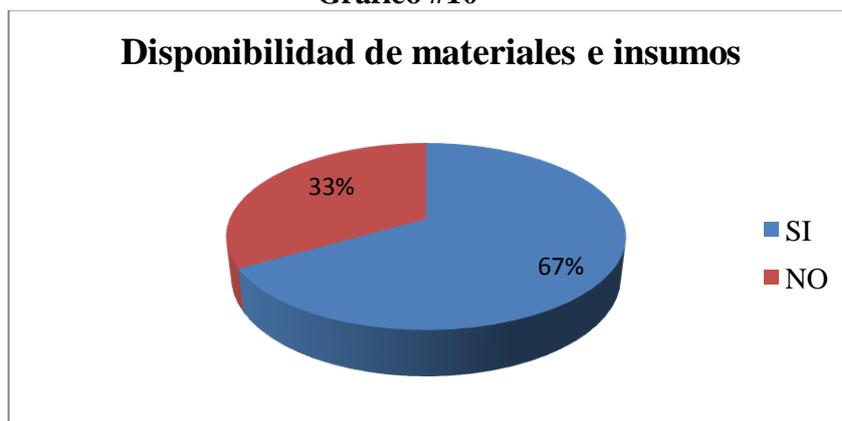
En el resultado de la gráfica indica que la mayor parte de los colaboradores se encuentran conforme con la maquinaria existente, no así un 27% de ellos que estiman una carencia de ésta. Dado el estudio se deberá hacer un consenso para determinar qué maquinarias deben implementarse para mejorar la eficacia de los trabajos y tener todo el personal satisfecho.

3.- ¿Considera usted que la materia prima, materiales y herramientas están oportunas en el momento de necesitarlas?

Tabla# 10

Disponibilidad de materiales e insumos	# de Obreros	Porcentaje
SI	10	66,67%
NO	5	33,33%
Total	15	100,00%

Gráfico #10



Elaborado por los autores (2013)

Análisis:

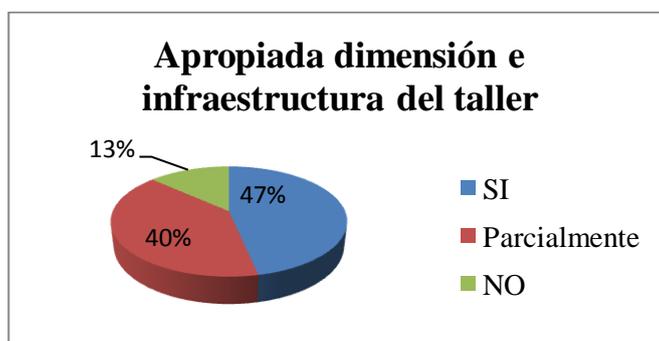
En base a los resultados se examinará e identificará con el personal de producción, cual implemento de los 3 rubros (Materia prima, materiales y herramientas) es el que no se obtiene de manera oportuna para la elaboración de los productos, ya que esta puede ser una de las causas de la tardanza en el proceso de fabricación.

4.- ¿Piensa usted que el área de fabricación es adecuado en su dimensión y posee una infraestructura adecuada?

Tabla # 11

Apropiada dimensión e infraestructura del taller	# de Obreros	Porcentaje
SI	7	46,67%
Parcialmente	6	40,00%
NO	2	13,33%
Total	15	100,00%

Gráfico # 11



Elaborado por los autores (2013)

Análisis:

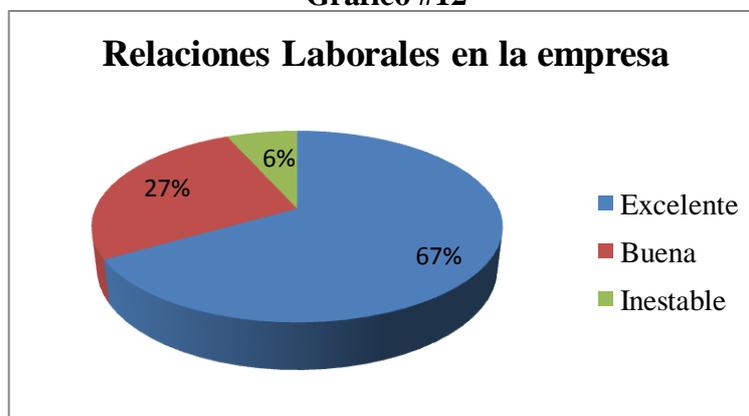
Los resultados demuestran que no hay total conformidad de parte de los empleados respecto a la infraestructura del área de fabricación, puesto que en un 13% su respuesta son negativas y en la mitad de los encuestados solo hay aceptación parcial, lo cual evidencia que hay una infraestructura inapropiada, esto produce un desequilibrio al momento de elaborar el producto, más aún si las instalaciones se encuentran en condiciones precarias.

5.- ¿Cómo es la relación con sus compañeros y jefes?

Tabla # 12

Relaciones Laborales en la empresa	# de Obreros	Porcentaje
Excelente	10	66,67%
Buena	4	26,67%
Inestable	1	6,67%
Total	15	100,00%

Gráfico #12



Elaborado por los autores (2013)

Análisis:

Para que un negocio, empresa u organización sea exitosa, uno de los ingredientes es que exista armonía entre el talento humano que la conforma, esto incluye colaboradores entre sí, como directivos y colaboradores. De acuerdo a los resultados obtenidos, los colaboradores guardan buenas relaciones laborales entre sí, como con los directivos, esto permite visualizar buena perspectiva en el clima laboral, siendo una ventaja para el negocio.

6.- ¿Piensa usted que con el uso de máquinas sofisticadas ahorraría tiempo en el proceso de fabricación de un producto?

Tabla # 13

Consideraciones sobre el ahorro de tiempo por utilización Maquinarias sofisticadas	# de Obreros	Porcentaje
SI	14	93,33%
NO	1	6,67%
TOTAL	15	100,00%

Gráfico # 13



Elaborado por los autores (2013)

Análisis: Es de suma importancia, el que los obreros reconozcan la tardanza que existe en la fabricación del producto, por ello se les plantea en la pregunta, si con el uso de maquinaria sofisticada ellos esperan poder laborar y producir de una manera más eficiente. Sus respuestas han sido el 93% de manera positiva, lo cual da la pauta al propietario para proceder a una renovación de maquinarias.

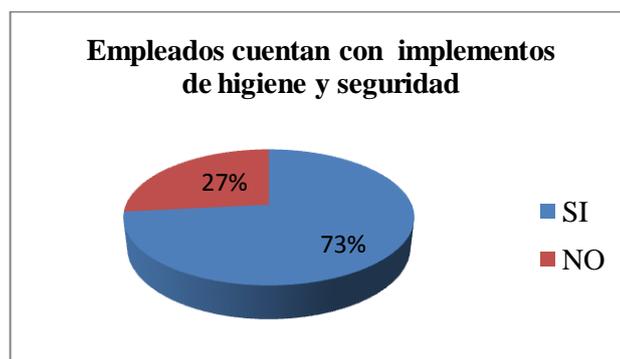
7.- ¿El establecimiento para el cual labora le provee todos los implementos en relación a higiene y seguridad industrial?

Tabla # 14

Empleados cuentan con implementos de higiene y seguridad	# de Obreros	Porcentaje
SI	11	73,33%
NO	4	26,67%
Total	15	100,00%

Elaborado por los autores (2013)

Gráfico # 14



Elaborado por los autores (2013)

Análisis:

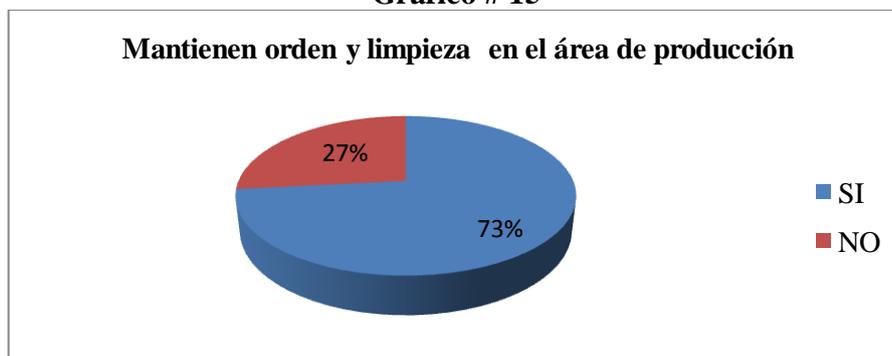
Es importante que los colaboradores del negocio se sientan protegidos y custodiados por la entidad para la cual prestan sus servicios porque de esta manera ellos se sentirán motivados a trabajar, no sólo por una remuneración sino por un compromiso con la institución. Al año 2013 el negocio provee a sus obreros de mascarillas y guantes para la labor de manufacturar los tipos de muebles. De acuerdo al gráfico se observa que una gran mayoría opina que si recibe las atenciones adecuadas.

8.- ¿Considera usted actualmente que el área de producción ha mantenido una manera ordenada, limpia y eficiente de trabajar?

Tabla # 15

Mantienen orden y limpieza en el área de producción	# de Obreros	Porcentaje
SI	11	73,33%
NO	4	26,67%
Total	15	100,00%

Gráfico # 15



Elaborado por los autores (2013)

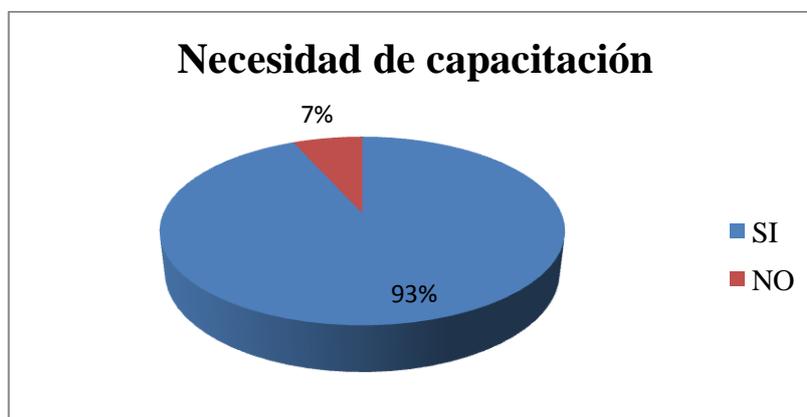
Análisis: El gráfico demuestra el auto-análisis de parte de los obreros al reconocer que el proceso productivo no se ha manejado con la completa higiene y orden, a pesar de contar con los materiales necesarios para ello, como lo refleja la pregunta 7. Este resultado permite a los directivos la toma de decisiones para implantar los correctivos correspondientes.

9.- ¿Estaría usted de acuerdo en capacitarse para responder sus funciones con eficiencia y responsabilidad?

Tabla # 16

Necesidad de Capacitación	# de Obreros	Porcentaje
SI	14	93,33%
NO	1	6,67%
Total	15	100,00%

Gráfico # 16



Elaborado por los autores (2013)

Análisis:

La grafica demuestra la necesidad del recurso humano para capacitarse en el desempeño de sus labores, para lo cual se analizará cuáles son los temas de prioridad para cubrir las falencias de conocimientos de los colaboradores.

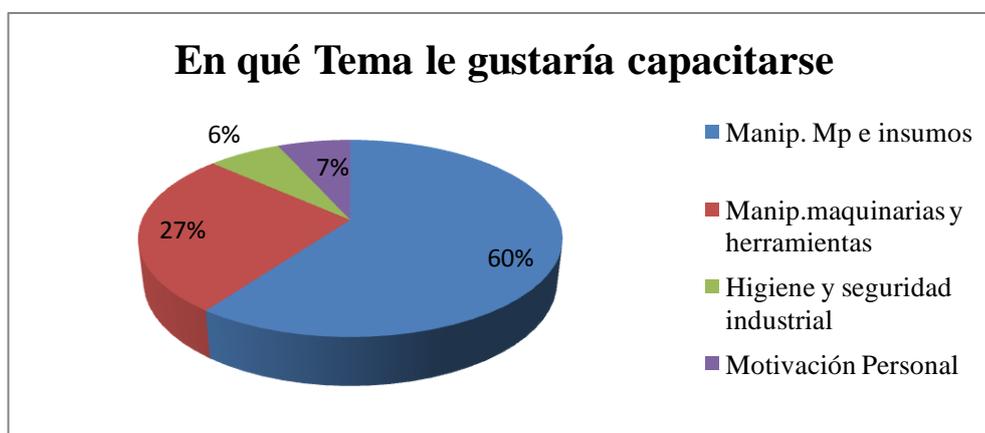
10.- ¿Si se le ofreciera un curso de capacitación qué tema de los que se presentan a continuación le gustaría escoger?

Tabla # 17

En qué tema le gustaría capacitarse	# de Obreros	Porcentaje
Manipulación de Mp e insumos	9	60,00%
Manip. maquinarias y herramientas	4	26,67%
Higiene y seguridad industrial	1	6,67%
Motivación Personal	1	6,67%
Total	15	100,00%

Obtenidos los datos que reflejan la tendencia del tema en necesidad de capacitar, se expresa gráficamente a continuación:

Gráfico # 17



Elaborado por los autores (2013)

Análisis:

Los resultados de la encuesta reflejan que cierto grupo muestra interés por aprender más acerca de la manipulación de recursos para la producción, mientras otra minoría despierta interés acerca de la motivación personal y seguridad industrial, esto refleja que en el proceso de reestructuración se contará con el apoyo del talento humano con actitud positiva al cambio y disponibilidad para adquirir mayores conocimientos del área.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES:

1.- ¿Cómo considera usted la compra de muebles para decorar su hogar?

Tabla # 18

Consideraciones al comprar muebles	# de Personas	Porcentaje
Gasto financiero	4	14%
Inversión emocional	1	4%
Necesidad	20	71%
Lujo	3	11%
Total	28	100%

Gráfico # 18



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

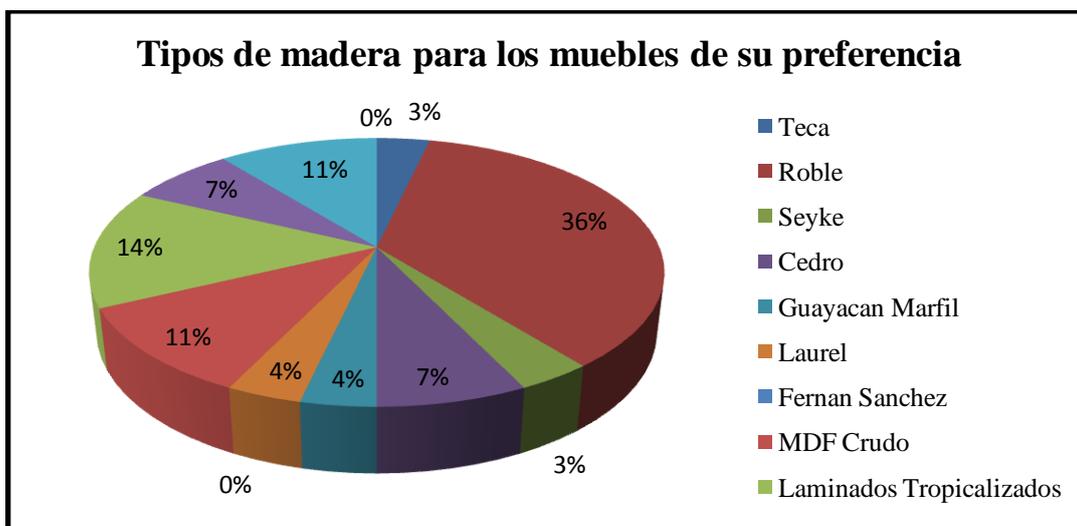
En esta grafica se observa que los consumidores adquieren los productos de madera por necesidad (71%) un 14% lo considera un gasto financiero porque es un rubro recuperable por tratarse de constructores de obra civil, un 11% adquiere por lujo lo que indican que tienen un poder adquisitivo alto lo mismo que los de inversión emocional

2.- ¿Qué tipo de madera o tableros es de su preferencia para amoblar su hogar?

Tabla # 19

Tipos de madera para los muebles de su preferencia	# de Personas	Porcentaje
Teca	1	3%
Roble	10	36%
Seyke	1	3%
Cedro	2	7%
Guayacán Marfil	1	4%
Laurel	1	4%
Fernán Sánchez	0	0%
MDF Crudo	3	11%
Laminados Tropicalizados	4	14%
Laminados MDF	2	7%
A listonados	3	11%
Triplex	0	0%
Total	28	100%

Gráfico # 19



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

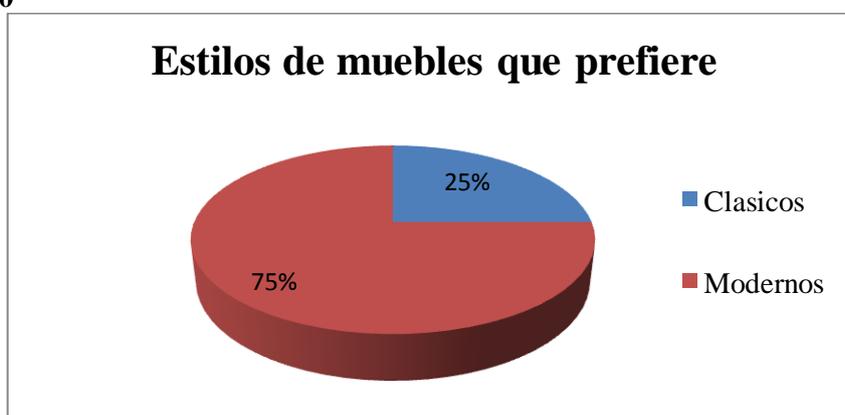
Observamos que la madera sólida sigue prevaleciendo a la hora de ordenar un producto de madera especialmente el roble este sería un excelente grupo de consumidores; también se utilizan los tableros prefabricados como el tropicalizado, MDF crudo o alistonado respectivamente como sustituto de la madera pero de inferior calidad.

3.- ¿Con qué tipo de muebles usted se identifica?

Tabla# 20

Estilos de mueble que prefiere	# de Personas	Porcentaje
Clásicos	7	25%
Modernos	21	75%
Total	28	100%

Gráfico # 20



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

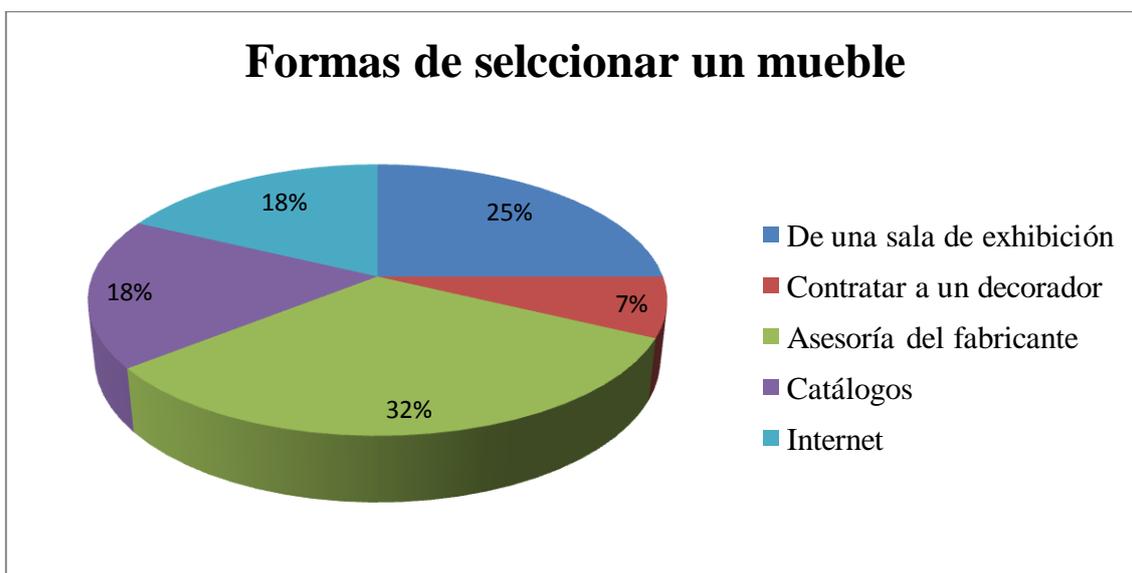
Los muebles modernos son los más solicitados ya que ocupan un 78% del mercado superior a los clásicos que ocuparían la diferencia; podríamos tomarlo esto como una ventaja ya que a la hora de producir los procesos son más rápidos por tratarse de líneas rectas y planas.

4.- ¿Cómo seleccionaría un mueble para su hogar?

Tabla #21

Formas de seleccionar un mueble	# de Personas	Porcentaje
De una sala de exhibición	7	25%
Contratar a un decorador	2	7%
Asesoría del fabricante	9	32%
Catálogos	5	18%
Internet	5	18%
Total	28	100%

Gráfico # 21



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

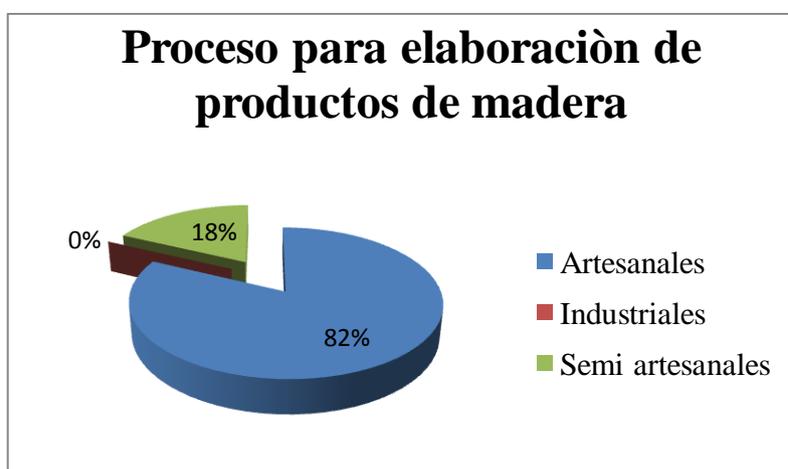
Esta grafica da una pauta favorable a los dueños de talleres porque el cliente prefiere la asesoría directa del fabricante, además se podría instalar una sala de exhibición de los productos que se realizan en el taller.

5.- ¿Qué proceso de elaboración de productos de madera es de su preferencia para decorar su hogar?

Tabla # 22

Proceso para elaboración de productos de madera	# de Personas	Porcentaje
Artesanales	23	82%
Industriales	0	0%
Semi artesanales	5	18%
Total	28	100%

Gráfico # 22



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

Observamos que a pesar de la industrialización de los productos, los artesanales siguen siendo los más solicitados, pues mediante estos procesos se puede jugar con muchos diseños complicados y difíciles como para satisfacer todos los gustos de clientes selectos.

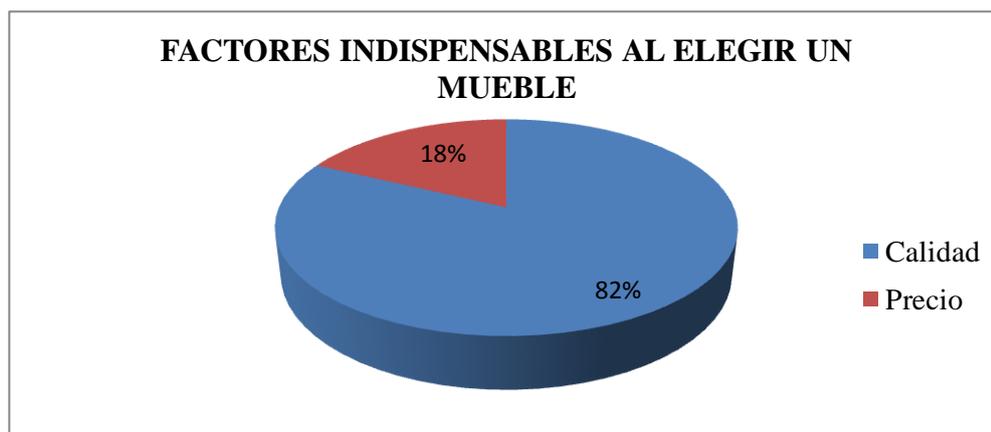
6. ¿Qué factor considera más importante al momento de elegir un mueble?

Tabla #23

Factores indispensables al elegir un mueble	# de Personas	Porcentaje
Calidad	23	82%
Precio	5	18%
Total	28	100%

Elaborado por los autores (2013)

Gráfico # 23



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

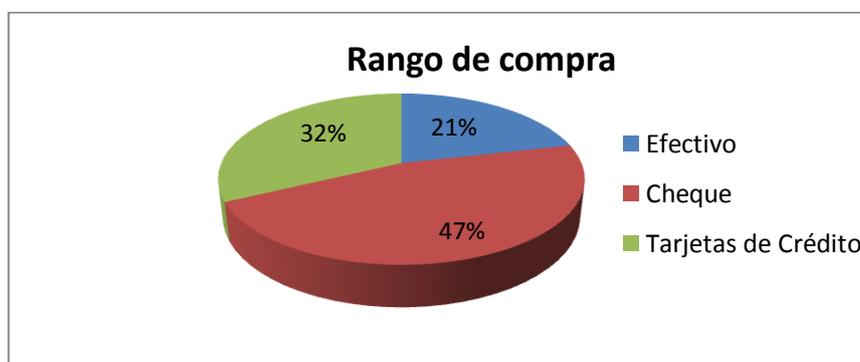
La calidad es una variable importantísima en un producto terminado, por lo que los consumidores la hacen prevalecer sobre el precio; pero es importante concluir que el cliente también relaciona calidad- precio al mismo tiempo que precios accesibles.

7.- ¿Cómo cancelaría usted los productos de madera contratados?

Tabla # 24

Rango de compra	# de Personas	Porcentaje
Efectivo	6	21%
Cheque	13	47%
Tarjetas de Crédito	9	32%
Total	28	100%

Gráfico # 24



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

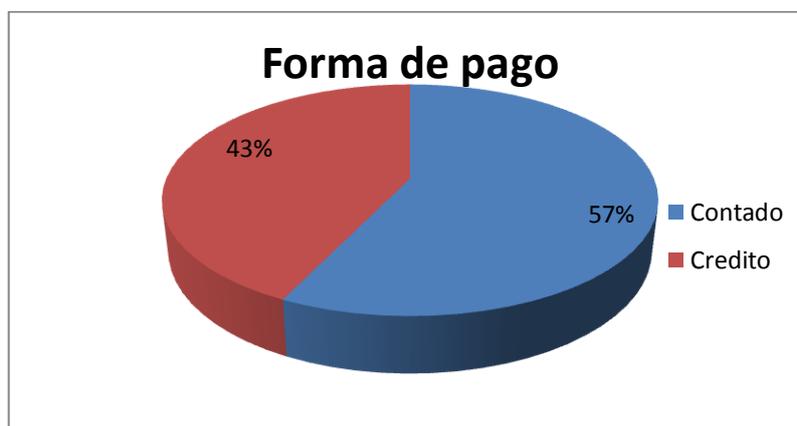
La mayoría de los clientes (47%) prefieren adquirirlo con cheque, un 21% lo pagan en efectivo, y el 32% con tarjetas de crédito, este segmento del mercado necesita ser atendido, por tratarse de un segmento del mercado en auge.

8.- ¿Qué forma de pago elegiría para la adquisición de los productos de madera?

Tabla # 25

Forma de pago	# de Personas	Porcentaje
Contado	16	57%
Crédito	12	43%
Total	28	100%

Gráfico # 25



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

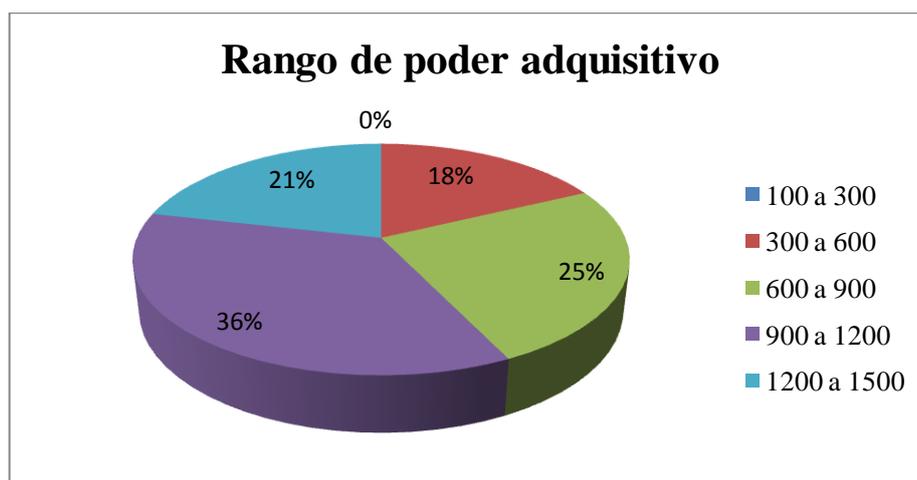
Observamos aquí que la forma de pago elegida es al contado (57%); pero una gran mayoría requiere de un crédito, se recomienda que en un futuro se implemente un sistema de créditos para atender a este gran porcentaje.

9.- ¿Si tuviera que adquirir un mueble de sala, comedor, dormitorio, cocina u otro producto de madera para decorar su hogar, cual rango de poder adquisitivo elegiría?

Tabla # 26

Rango de poder adquisitivo	# de Personas	Porcentaje
100 a 300	0	0%
300 a 600	5	18%
600 a 900	7	25%
900 a 1200	10	36%
1200 a 1500	6	21%
Total	28	100%

Gráfico # 26



Elaborado por los autores (2013)

Análisis

Se observa que el poder adquisitivo de los clientes fijos y potenciales es aceptable, lo cual demuestra que el producto está dirigido a un nicho de mercado de clase media-alta y alta.

Entrevista a Experto

Econ. Roberto Santa Cruz

Gerente Regional del Dpto. de Fomento a la Producción de la CFN.

Guayaquil - Ecuador

Se realizó esta entrevista con motivo de recibir información acerca de los créditos que la CFN mantiene con los negocios, pymes e industrias manufactureras para el desarrollo productivo del País. Siendo estas las preguntas:

1.- ¿A quién va dirigido el crédito?

Va dirigido a personas naturales, las cuales deberán estar en lista blanca en el SRI.

Personas jurídicas bajo el control de la Superintendencia de Compañías, también cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones, federaciones y corporaciones con personería jurídica.

2.- ¿Con qué finalidad se puede obtener el crédito?

Se puede obtener para inversión en activos fijos: como infraestructura, maquinarias y equipos.

Capital de trabajo: mano de obra, materia prima, materiales directos e indirectos

3.- ¿Cuál es el monto que la CFN podría prestar?

Los desembolsos que se realizan van desde \$50.000 en adelante, y se amortizan en pagos mensuales, trimestrales o semestrales de acuerdo al flujo de caja

4.- ¿Cuál sería el financiamiento y el plazo del crédito solicitado?

Proyectos nuevos el financiamiento es hasta el 70% y el 30% corre por cuenta del cliente, y para proyectos en marcha el 100%; el plazo para el pago es:

En activos fijos hasta 10 años y el capital de trabajo hasta 3 años en función del flujo de caja. El primer año será de gracia y solo se podría pagar los intereses, la tasa de interés fluctúa entre el 8.5% al 10%.

5.- ¿Garantías que se debe presentar para acceder al crédito?

El total de la garantía es del 125% del monto solicitado, es decir si necesito \$50.000, el bien que ponga en garantía debe estar avaluado en \$62.500.

Para solicitar acceso a un crédito en la CFN hay que tener en claro cuánto necesito para el proyecto mediante un plan de inversión, que este correctamente sustentado por cotizaciones, proformas y avalúos.

Internamente el proceso crediticio sigue los siguientes pasos:

El cliente potencial de CFN tendrá que ser preparado y que en un tiempo límite presente la documentación pertinente.

En la **etapa de análisis**, se tiene que registrar la propiedad, el informe ambiental y el avalúo.

Luego toda la información pasa al comité de crédito el cual la evalúa para aprobar o negar la solicitud.

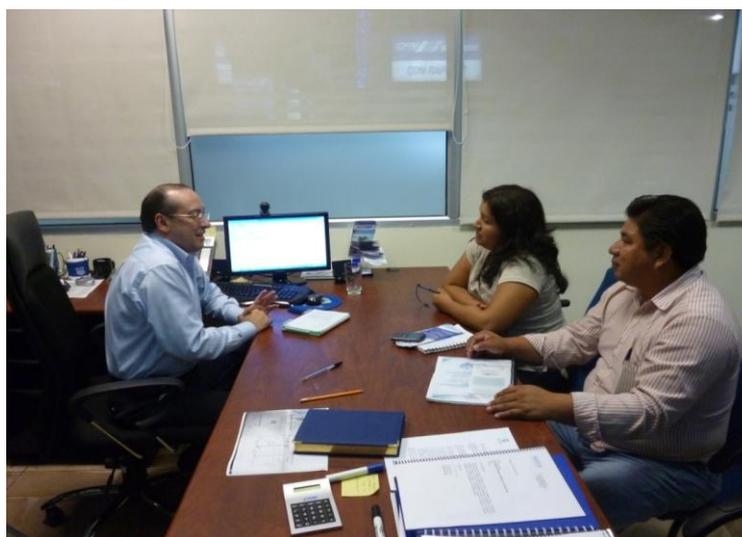
En la **etapa de la instrumentación**, el cliente, hipoteca el bien, asegura a favor de la CFN, firma de los pagarés, se realiza la tabla de amortización y se firma el contrato.

Luego viene el **dembolso del dinero** conforme a lo estipulado, primero se lo hace para la obra civil, compra de maquinarias y ultimo para capital de trabajo.

La CFN se reserva el derecho de verificar el destino del crédito conforme el plan de inversión, (para constatar si los fondos han sido utilizados para la inversión del proyecto).

La CFN también administra el crédito mediante la renovación anual de avalúos y seguros, balances, SRI, IESS.

Foto # 01



Entrevistado: Econ. Roberto Santa Cruz

Febrero 2013

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El presente análisis va dirigido a talleres de ebanistería de similar tamaño e infraestructura del negocio objeto de estudio, de acuerdo al último censo realizado en 2010, ⁵CENEC informó que existen en Guayaquil aproximadamente 773 Talleres de fabricación de muebles y 334 locales dedicados a la reparación de éstos no se ha tomado datos de mueblerías de alta popularidad (El Bosque, Colineal, Palito) por cuanto no son consideradas como competencia directa, sino más bien este tipo de almacenes compra a los pequeños talleres o artesanos los productos ya fabricados y una vez evaluados le dan su propia marca.

Por ésta razón se ha realizado entrevistas a dueños de talleres de ebanistería de los diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil, habiendo obtenido la siguiente información:

Proceso de fabricación.- De la muestra tomada, existe un 70% de estos negocios que producen de una forma artesanal, mientras que el restante 30% se encuentra produciendo o piensa producir en el futuro en forma semi –industrial con la finalidad de abaratar costos mediante la adquisición de maquinarias sofisticadas, capacitando al talento humano para poder operarlas.

Estilo de muebles.- Se pudo constatar la variedad de gustos y preferencias de los clientes, por lo general la clase media, media alta y alta, reconocen la calidad y se inclinan más por los productos elaborados 100% en madera, especialmente con modelos clásicos donde predomina la elegancia de los tallados, al utilizar molduras, curvas y más detalles del arte ebanista.

El 75 % de la muestra observada y entrevistada trabaja en la elaboración de muebles modernos, los mismos que están compuestos mayoritariamente por líneas rectas, permitiendo combinar la madera con los derivados de la misma como son los tableros de MDF, aglomerados y contrachapados, para de esta manera abaratar costos.

Garantía en productos.- En su mayoría los talleres de ebanistería ofrecen de un año a dos años de garantía por sus productos elaborados. Siendo de mayor período de garantía los fabricados totalmente de madera y menor garantía los pre-fabricados.

⁵ <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Estrategias para captar mercado.- En cuanto a métodos para captar clientes, en su mayoría lo obtienen por medio de recomendaciones de terceros (cuando un cliente queda satisfecho con el producto recibido), cuñas en radio, tarjetas de presentación.

Formas de pago.- En el 90% de estos talleres, la forma de pago es al contado y se acepta entre el 50 y 60% de anticipo y la diferencia contra entrega del producto en unos casos y un 10% (normalmente cuando se produce en lotes) la diferencia la paga el cliente por avance en la obra, por ejemplo, cuando se contrata en construcciones. En el caso de establecimientos como mueblerías, estas se manejan con créditos a través de tarjetas o de forma directa.

Plazos de entrega.- Los plazos de entrega fluctúan de 30 a 45 días a partir de la fecha contratada, siempre y cuando se tenga materia prima en stock. Es importante destacar que muchos de los establecimientos dirigen sus ventas, a las urbanizaciones de la vía a Samborondón o vía a la Costa y el mercado meta es la clase media alta y alta.

Calidad del Producto.- Todos los talleres observados y evaluados por medio de la entrevista concordaron que, para ellos es primordial fabricar con calidad, no utilizarían materia prima poco confiable para abaratar costos y que esto tenga que disminuir la calidad de su producto.

En conclusión se determina que existe un amplio mercado para ofrecer productos de madera, que el taller Muebles y Decoraciones Lucín con una buena estrategia de ventas, tiene oportunidad para lograr posicionarse en un sector establecido.

3.7 Cronograma de Actividades del desarrollo de la investigación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN																																												
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO							
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
Lluvia de Ideas	■																																											
Planteamiento del problema		■																																										
Formulación y sistematización del Problema			■																																									
Búsqueda del Tema				■	■																																							
Justificación del Tema						■																																						
Objetivo General							■	■																																				
Objetivos Específicos								■	■																																			
Intencionalidad de la investigación										■	■																																	
Marco Teórico:																																												
Estado del Arte										■	■																																	
Fundamentaciones Teóricas											■	■	■	■	■	■																												
Hipótesis																■																												
Variables																	■																											
Indicadores																		■	■																									
Población y Muestra																			■	■	■	■																						
Encuestas																				■	■																							
Tabulación e interpretación de datos																																												
Propuesta: Tema, objetivos, plan																							■	■	■	■																		
Desarrollo de la Propuesta																											■	■	■	■														
Informe Financiero																												■	■	■														
Conclusiones y Recomendaciones																																							■	■				

Elaborado por los autores (2013)

3.8 Presupuesto para el desarrollo de tesis

PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE TESIS

RECURSOS MONETARIOS

ACTIVIDADES	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Pasajes por traslado a investigar	70	0,25	17,5
Horas de Internet	150	0,7	105
Fotocopia de Libros	70	0,05	3,5
Esferográficos	20	0,4	8
Gestión para presentar el tema	1	21	21
Impresión para presentar el tema	1	1,8	1,8
Impresión para presentar el Borrador	1	17	17
Anillado para la Universidad	1	3,5	3,5
Impresión a color de ejemplares	5	30	150
Empastado	5	10	50
Compra de Cd	5	1	5
Total			382,3

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Mariana Castro	Grabadora
José Lucín	Cámara
Colaboradores del Taller de Estudio	
Colaboradores de la competencia	
Expertos	
Personal Docente	

Elaborado por los autores (2013)

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Datos Informativos

Tema: “Plan estratégico, para la reestructuración de las áreas de administración y producción en el taller de Ebanistería Muebles y Decoraciones Lucín”.

1.- Beneficiarios:

Empleados.- A través del plan estratégico se buscará el incremento de la productividad y rentabilidad al desarrollar y cumplir funciones con eficiencia y responsabilidad.

Clientes.- obtendrán un producto de mayor calidad, elaborados al menor tiempo posible al tener empleados capacitados, motivados, con la optimización de recursos y nueva tecnología apropiada.

Ubicación: El taller está ubicado en las calles la 32 y la M, sector suburbio de Guayaquil.

Foto # 02



4.2 Plan Estratégico

Filosofía empresarial

Misión: El taller de ebanistería Muebles y Decoraciones Lucín es un negocio que ofrece productos con la más alta calidad en madera ecuatoriana, para brindar a los clientes un

servicio total con la ayuda de un eficiente equipo dotado de procesos actualizados para elaborar exclusividad a precios competitivos con calidad e integridad.

Visión

“Posicionar Muebles & Decoraciones Lucín como una micro-empresa en los sectores norte, centro y sur de la ciudad, con excelencia y la más alta tecnología en diseños de la línea de muebles y competir en esta industria artesanal”.

Objetivo General

Implementar estrategias administrativa y logística para generar mejoras continuas en el taller de ebanistería Muebles y Decoraciones Lucín convirtiéndolo en una microempresa productiva y rentable.

Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar una estructura funcional para el Taller de Muebles y Decoraciones Lucín.
- ✓ Contrarrestar las falencias de conocimientos existentes en el recurso humano.
- ✓ Gestionar la reestructuración en las áreas de administración y producción del taller de ebanistería Muebles y Decoraciones Lucín.
- ✓ Reducción de los costos de producción a través de la técnica japonesa de las 5 S.
- ✓ Implementar un sistema de aspersion de polvo que reduzca la contaminación ambiental que generan los residuos de la madera al ser aserrada.

Valores institucionales

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Liderar con integridad
- Productos de calidad
- Trato justo y con respeto al Talento humano
- Transparencia

4.3 Antecedentes de la propuesta

Análisis situacional del taller de ebanistería “Muebles y Decoraciones Lucín”

El taller de ebanistería iniciado en el año 2000 hasta el presente ha sido administrado en forma empírica, por razones como: falencias en la parte administrativa, inexistencia de una estructura organizacional y por tratarse de un negocio pequeño, no ha sido prioridad durante estos 13 años el funcionar con principios administrativos. La coordinación de actividades y registro de movimientos se los ha llevado de manera manual y sencilla por el propietario, en el área de producción los procesos varían según el tipo de producto ordenado, pero con maquinarias obsoletas, las cuales no cumplen con las exigencias para fabricar con eficiencia producciones de calidad.

Al año 2012 en la ciudad de Guayaquil existe una cuantiosa magnitud de talleres de ebanistería de los cuales se ha realizado un estudio breve sobre los productos de madera y sus derivados que ofertan al mercado, por lo que se establece que una gran proporción de los mismos tienen mercados en la clase media alta y alta y que la gran mayoría ofrece sus productos en forma artesanal, sólo el 5% de los establecimientos ya ponen en práctica la fabricación semi-industrial.

4.4 Aspectos legales del negocio

Muebles y Decoraciones Lucín, es el nombre del taller que inició sus operaciones en el año 1995, constituyéndolo su único aportador el propietario: Sr. Rubén Lucín, el mismo que se tituló como artesano en el año 2012. El negocio fue calificado como Taller Artesanal por la Junta Nacional de Defensa del Artesano el 18 de julio del año 2012 y se registró como contribuyente de la administración tributaria desde el año 1.999, en ese mismo año se obtienen los respectivos permisos de funcionamiento por parte del Municipio de Guayaquil y por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.

4.5 Línea de productos del taller

Esta es variada por tratarse de un negocio que realiza trabajos por pedido exclusivo del cliente y se maneja bajo la línea de producción intermitente, siendo los productos de mayor demanda. (Ver anexo 4.5)

Tabla # 27

Línea de Productos

Anaqueles de cocina	Tumbado
Muebles de Comedor	Closet
Muebles de Dormitorio	Recubrimientos de pared
Muebles de baño y oficina	Mamparas
Muebles de sala	
Puertas	

Elaborado por los autores (2013)

4.6 Proceso Productivo

Dada la variedad de productos que ofrece el Taller Muebles y Decoraciones, se presentará la secuencia del proceso ejemplificando la fabricación de un producto.

Tabla # 28 Proceso para la elaboración de una puerta

1. Selección de la madera
2. Corte de la madera según las medidas
3. Cepillado de la madera
4. Canteado de la madera
5. Corte al ancho y grueso de los bastidores
6. Corte y ensamblaje de los paneles de la puerta
7. Acoplado de las piezas de la puerta
8. Armado de la puerta
9. Pegado de molduras
10. Lijado de la puerta (Lija gruesa)
11. Corte y preparación de jambas y batientes
12. Aplicación de color base de la puerta, jambas y batientes
13. Aplicación de la primera mano de sellador de laca
14. Masillado y lijado
15. Aplicación de segunda mano de sellador
16. Lijado con lija #120
17. Aplicación de tercera mano de sellador
18. Instalación de puertas, batientes y jambas instaladas
19. Aplicación de sellador a batientes y jambas
20. Lijado con lija de 240 para matizar de acuerdo al tono final
21. Acabado con laca brillante o mate.

Elaborado por los autores (2013)

Tabla # 29

COSTO DE PRODUCCIÓN Y P.V. DE UNA PUERTA

Rubros	Valor en \$
Materia Prima	\$94,50
Materiales	39,40
M.O. armado de puerta	55,00
Instalación	15,00
Laqueado	35,00
Transporte	25,00
Energía	2,00
Total costo de fabricación	\$ 265,90
(+) 55 % utilidad	93,07
(=) Total P.V.U.	358,97

Elaborado por los autores (2013)

(Ver anexo 4.6)

Las puertas que se elaboran en el taller, por lo general son puertas interiores que se fabrican para casas residenciales, por lo general cada casa consta de 20 puertas interiores; por esta razón cuando hay pedidos de este tipo, se realizan alrededor de 40-80. Estas mismas residencias suelen contratar los servicios del taller para pedidos de anaqueles de cocina, que por lo general son de 10 m lineales.

También se realizan otro tipo de puertas o demás productos de bajo costo pero en menor volumen, cuando el cliente así lo solicita, por ello el sistema de fabricación no es continua, sino intermitente.

4.7 Proveedores confiables:

Tabla # 30 Madera y Tableros Derivados de madera (MDF, aglomerados, a listonados)

Maderera El Cisne	Calle 29 y Oriente	(Madera, MP)
San Salvador	Cdla. La Chala	
Depósito El Laurel	La 34 y M. Augusto González	
Depósito Erick	La 29 y la M	
Edimca	San Felipe, La 11 y Portete, Letamendi y Chimborazo	
Hermaprove	Ave. Carlos J. Arosemena, La 34 y Portete	
Table Servi	Ave. Juan Tancamarengo, Portete y la 8 ava.	
Materiales de laca		
Ferretería Selecta	La 38 y O'Connor	
Ferretería Don Juan	La 38 y la G	
Ferretería del Artesano	La 29 y Portete	
Comercial Unidas	La 29 y García Goyena	
Maquinarias Manuales (Pulidoras, taladros, lijadora, Tupí manual, sierra eléctrica de mano)		
Ferretería Espinoza	Luque y Rumichaca	
Impromafe	Luque y Rumichaca	
Ferretería León	Luque y Rumichaca	
Otros proveedores		
Ferrisariato	A nivel Local	
Almacenes Boyacá	Vía a Samborondón, Urdesa	

Elaborado por los autores (2013)

4.8 Impacto económico de los Problemas

Realizado el diagnóstico y la observación focal del taller Muebles y Decoraciones Lucín, se pudo constatar el tiempo que los colaboradores pierden en realizar actividades que podrían evitarse con el uso de técnicas apropiadas para el buen orden, así como también con máquinas actuales más sofisticadas que realizan múltiples funciones a la vez.

La tabla que se presenta en la parte inferior indica el tiempo total desperdiciado los días lunes, por lo que nos da como resultado el valor desperdiciado mensual, tomando en cuenta los 4 lunes del mes, y anual tomando en cuenta las 52 semanas al año.

La tabla # 32 muestra el valor monetario en pérdida que representa el tiempo desperdiciado por los obreros en actividades no relacionadas directamente con sus funciones los días martes a jueves, para lo cual se ha considerado un factor de 12 días al mes. Conociendo estas falencias se tratará de optimizar la materia prima, y las horas de trabajo improductivas.

Tabla # 31

Cálculo de las pérdidas que se generan del Tiempo Desperdiciado.

LUNES

CAUSAS POR DESPERDICIO DE TIEMPO	Valor por hora	Tiempo desperdiciado	Total de dinero	Dinero perdido
	2,25	En minutos	perdido x obrero	8 obreros
Búsqueda de retazos para utilizarlos	0,038	35	\$ 1,33	\$ 10,64
Preparación de máquinas	0,038	15	\$ 0,57	\$ 4,56
Afilar las herramientas manuales	0,038	35	\$ 1,33	\$ 10,64
Organizar materiales de Laca	0,038	30	\$ 1,14	\$ 9,12
Pulir herramientas manuales de carpintería	0,038	15	\$ 0,57	\$ 4,56
Post-Jornada alimenticia	0,038	5	\$ 0,19	\$ 1,52
Total de pérdida diaria			\$ 5,13	\$ 41,04
Total de pérdida mensual			\$ 20,52	\$ 164,16
Total de pérdida anual			\$ 246,24	\$ 1.969,92

Elaborado por los autores (2013)

El factor 0,038 representa al costo x minutos trabajado

El cuadro diseñado muestra el escenario todos los lunes, entonces sería un promedio de 4 días al mes el valor de pérdida mensual y 52 días por pérdida anual.

Tabla # 32
Cálculo de las pérdidas que se generan del Tiempo Desperdiciado
De martes a Jueves

CAUSAS POR DESPERDICIO DE TIEMPO	Valor por Hora \$2,25	Tiempo desperdiciado en minutos	Total de dinero perdido por obrero	Dinero perdido 8 obreros
Desconocimiento de manejo materiales	0,038	10	0,38	3,04
Por retraso en receso alimenticio	0,038	10	0,38	3,04
No comprar la cantidad exacta de MP y materiales	0,038	30	1,14	9,12
Buscar los materiales (desorden)	0,038	20	0,76	6,08
Pedir herramientas manuales	0,038	10	0,38	3,04
Total de pérdida diaria			\$ 3,04	\$ 24,32
Total de pérdida mensual			\$ 36,48	\$ 291,84
Total de pérdida anual			\$ 437,76	\$ 3.502,08

Elaborado por los autores (2013)

Para considerar el valor mensual, se ha tomado en consideración 12 días al mes (3 días x 4sem.)

Si a través de una buena estrategia se lograra optimizar este tiempo, la ganancia anual por el tiempo aprovechado sería de \$ 5.472,00 (1.969,92+3.502,08)

Cuantificación de Ventas perdidas

Identificado el problema que atraviesa el taller, se mencionó que a más de falta de controles, estructuras internas, poca capacitación a los empleados, se pierde mucho tiempo en la fabricación de producción, lo que genera tardanza en la entrega y a su vez decremento en las ventas, porque el cliente normalmente si compra por impulso, preferirá comprar en el lugar que le entreguen al menor tiempo posible. Dando como resultado una baja en las ventas, como se detalla a continuación:

Tabla #33

Ventas Reales 2013 del Taller	
Muebles y Decoraciones	
Enero	\$ 24.200,00
Febrero	\$12 .100,00
Marzo	\$ 16.200,00
Abril	\$ 13.100,00
Total	\$ 65.600,00

Elaborado por los autores (2013)

Análisis

De acuerdo a los inconvenientes mencionados, se ha podido cuantificar que mensualmente el negocio está perdiendo dinero por los siguientes conceptos: Por demora y desperdicio en el tiempo de trabajo \$ 456,00 mensual (164,16+291,84), que representan \$5.472,00 anuales por este concepto, reducción en los niveles de ventas promedio de \$ 3.025,00⁶ (24.200-12.100)/4 meses. Sumando esto más los costos de material que genera el desperdicio de retazos por el escaso conocimiento de manipulación de materiales por parte de los obreros que de acuerdo a la observación focal aproximadamente se estima un 5% de las compras mensuales, Siendo éstas en función de la materia prima y materiales que se necesiten para producir el volumen requerido.

⁶ De enero a abril de 2013

4.9 Análisis FODA del Taller “Muebles y Decoraciones Lucín”

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">o Experiencia en el oficioo Cartera de clientes fijao Buenas relaciones con los proveedoreso Diversidad de productos a ofrecer	<ul style="list-style-type: none">o Reducido espacio de la plantao Escasa capacitación del Talento Humanoo Carencia de Recursos Financieroso No existe una estructura organizacional formal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">o Diversas fuentes de abastecimiento de materia Prima y materiales.o Amplio mercado para ofertar los productos	<ul style="list-style-type: none">o Creciente competencia en el mercado.o Regulaciones para la tala de bosqueso Restricciones al taller por estar ubicado en zona Residencial

Elaborado por los autores (2013)

4.10 Plan Estratégico operativo

Es un proceso, que para el desarrollo de la propuesta planteada, comprende un plan administrativo, y de producción.

4.10.1 Plan Administrativo

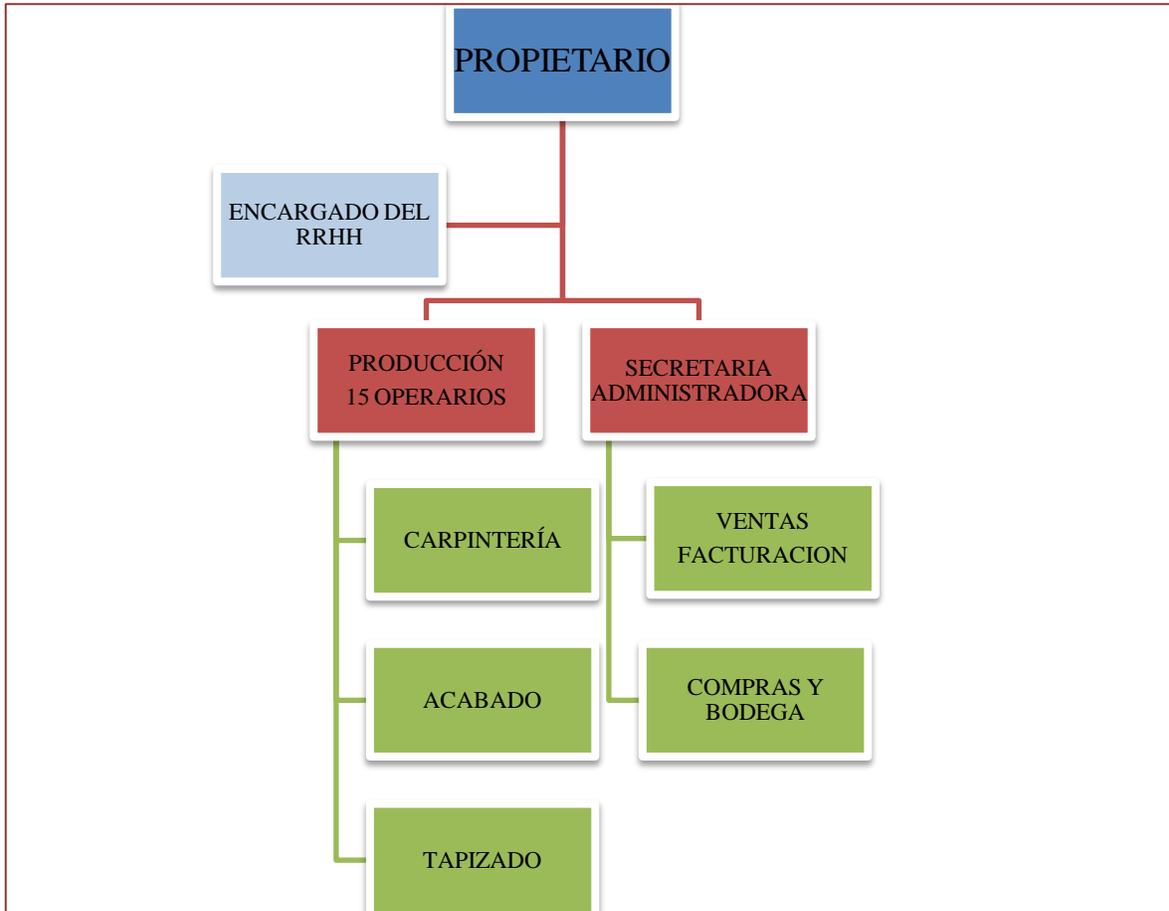
Comprende un conjunto de actividades que deberán implementarse para la eficiente gestión de reestructuración del negocio Muebles y Decoraciones Lucín.

4.10.1.1 Emplear una Estructura Organizacional y análisis funcional en el taller de estudio.

Al establecer una estructura organizacional permitirá proyectar como va a estar organizado el taller, en orden jerárquico de subordinación, las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo y las funciones que conlleva cada área, para alcanzar la coordinación de las mismas. Por ello se ha elaborado el modelo de estructura a seguir:

Tabla # 34

Organigrama Estructural



Elaborado por los autores (2013)

Descripción de funciones:

PROPIETARIO

Será la persona encargada de la toma de decisiones en la empresa, así como también de mantener el equilibrio armónico de la misma, mediante la planificación, organización, dirección y control de todas sus áreas, colaboradores y todas las actividades que involucren a la empresa. Encargado de dirigir y coordinar todas las actividades de carácter económico y contable del negocio, supervisando las operaciones contables.

Responsabilidades:

- Diseño de políticas internas, como externas para establecer alianzas estratégicas.
- Analizar diferentes alternativas de inversión y su modo de financiamiento.
- Buenas relaciones con entidades financieras.
- Liderar con armonía el trabajo en equipo.
- Evaluar la productividad del negocio a su cargo.

Habilidades:

- Elaboración de estudios financieros como: análisis de inversiones, índices financieros, control de gastos.
- La Supervisión y control del análisis financiero, contabilidad general y de costos.
- Gestionar los recursos financieros al logro de los objetivos del negocio.
- Presentar e interpretar a los directivos, los estados financieros para que sean evaluados y analizados.

Departamento de Producción

Este departamento es considerado como el corazón de toda industria, su misión es elaborar un producto de calidad oportunamente y al menor costo posible, con una mínima inversión de capital y máximo rendimiento.

Responsabilidades:

- Análisis, planeación y control de fabricación o manufactura
- Liderar el equipo de operarios de manera eficiente y evaluar su desempeño
- Promover la mejora continua en los métodos de trabajo empleados

- Diseñar el sistema de producción, manejo de materiales, nuevos procesos tecnológicos que minimicen los costos.
- Asignación de puestos diferentes y tiempos en cada tarea: carpintería, armado y laqueado de los productos (instalación de molduras, lijado, masillado y emporado del mueble).
- .Control de calidad de la producción.
- Mantener la higiene y seguridad industrial.

Administradora-Secretaria

Encargada del Departamento de facturación, Compras, Ventas y bodega

Su finalidad es negociar con los proveedores el costo de adquisición de la materia prima, materiales y demás elementos que influyan en el costo de producción del producto, con el objetivo de conseguir insumos y materiales exclusivos con los costos más bajos, para ofrecer al cliente un producto de calidad a un precio de venta competitivo.

Además se encargará de elaborar las estrategias de promoción y distribución de la variedad de productos que produce el negocio.

Responsabilidades:

- Mantener buena actitud y destreza para negociar y mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Mantener el stock necesario para equilibrar los costos, ahorrar tiempo, espacio y evitar el deterioro de la materia prima embodegada.
- Verificar que exista consistencia en los documentos que certifiquen la compra (factura) vs los registros ingresados al sistema.
- Seguimiento de la baja de inventarios en el sistema, como también el inventario físico.

- Coordinar con el Departamento de producción, sobre la cantidad y variedad de insumos y materiales a abastecer.
- Elaboración de presupuesto de ventas
- Diseñar y ejecutar campañas publicitarias
- Elaborar y controlar un plan de promociones
- Expandir y mantener la cartera de clientes.

Departamento de Recursos Humanos

Es el encargado de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en el negocio para alcanzar los objetivos de ambas partes.

Responsabilidades:

- Incorporación del personal a la organización
- Administración de sueldos, prestaciones y beneficios de los empleados
- Realizar la gestión de los trámites administrativos de los empleados como: licencias, permisos, vacaciones, certificados.
- Fomentar y difundir una comunicación clara, adecuada y eficaz
- Inducir a los trabajadores a realizar su trabajo de manera eficiente, con entusiasmo y voluntad propia.
- Control y evaluación del desempeño.

4.10.1.2 Implementación de un Software empresarial

Se pretende la instalación de un sistema administrativo integrado que enlace todas las actividades del negocio, tales como: compras, contabilidad, producción y ventas.

Ventajas del uso.- Su utilización permitirá optimizar tiempo, al registrar automáticamente las actividades de los diferentes departamentos, tales como:

Contabilidad.- Registro de asientos contables, saldo diario y flujo de efectivo, reporte de las cuentas contables y de los estados financieros.

Compras.- Inventario físico, ingreso y egresos de bodega, listado de proveedores.

Producción.- cantidad de productos fabricados, costos fijos, costos variables, Punto de equilibrio.

Ventas.- Facturación, cuentas por cobrar, devoluciones, cartera de clientes codificada.

Características del Software

ISIS MANUFACTURING.- Es un software muy práctico, exacto y seguro que permitirá tener un mejor control de todos los procesos de la empresa. Cuenta con un interfaz sencillo y fácil de utilizar, que proporciona las siguientes ventajas:

El software implantado no será totalmente cerrado en su evolución y siempre puede estar abierto a mejoras en módulos, afinamiento para su mayor productividad, abierto a consejos de sus usuarios y actualizaciones de la empresa desarrolladora.

Detalles a considerar para la implementación del sistema

Para el adecuado funcionamiento de ésta propuesta es necesario tener en cuenta:

- ✓ Organización del inventario, que incluye clasificación y descarte de la materia prima en buenas condiciones y la deteriorada.
- ✓ Codificación física de la variedad de materia prima y materiales
- ✓ Existencia de documentos físicos que sustenten o soporten la información ingresada al sistema, ejemplo: Facturas, N/P, guía de remisión Talonario de Cheques emitidos, entre otros.

Estos aspectos han sido previamente evaluados por el negocio y según asesoramiento profesional, se estima que se lleve aproximadamente 3 meses lograr este objetivo, siendo su costo \$5.000,00, incluida la capacitación del uso a empleados.

1. Capacitación del personal Administrativo y obreros

Es imprescindible para que el proyecto en marcha se efectúe con eficacia, el adiestramiento a los colaboradores a través de un proceso de capacitación continua de carácter estratégico, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relacionadas a sus funciones, las cuales van a modificar sus actitudes frente los imprevistos que se susciten, en las tareas diarias, o ambiente laboral.

Ésta capacitación a más de reflejarse como un gasto, en términos literales se lo entenderá por una inversión, cuando se mida los resultados logrados, ya que este proceso constante busca la eficiencia y la mayor productividad del talento humano, para lograr éxito en el negocio.

Actividades de la capacitación

- ✓ Instruir a los colaboradores a que entiendan su manual de funciones y lo desarrollen de manera eficiente.
- ✓ Despejar sus inquietudes frente al nuevo proceso de sistematización de actividades del negocio.
- ✓ Adiestrar al personal del departamento de producción sobre las técnicas a emplearse en el área, así como también el uso de nuevas maquinarias y manipulación de materiales.
- ✓ Aportar conocimientos sobre el riesgo laboral y seguridad industrial a los trabajadores.

2. Diseño de políticas de control interno

Son un conjunto de lineamientos, acuerdos o disposiciones enmarcadas a regular el correcto manejo de la información y los diferentes procesos latentes en un negocio o empresa.

Su primordial objetivo es proteger la información que fluye entre cada actividad o tarea y departamento, para evitar la fuga de información y la distorsión de la misma, evitando que aspectos de confidencialidad puedan ser divulgados a personas no autorizadas, poniendo en riesgo los intereses del negocio. Existen diferentes modelos de políticas internas enfocadas a proteger la integridad y buen funcionamiento del negocio, las cuales podemos considerar:

- ✓ Mantener una comunicación veraz y oportuna entre las distintas áreas.
- ✓ Confidencialidad de la información.
- ✓ Políticas de los % estándares aprobados por los directivos para la elaboración de presupuestos.
- ✓ Designación de préstamos y anticipos a socios y empleados.
- ✓ Política de control de los procesos contables.
- ✓ Políticas para el reclutamiento y selección de personal

4.10.2. Plan del área de Producción

4.10.2.1. Técnica Japonesa de las 5 S

La técnica de 5 S garantizará un modelo de organización con limpieza, seguridad e higiene, cuyo objetivo es:

- ✓ Mejorar y mantener la calidad
- ✓ Eliminación de tiempos muertos
- ✓ Reducir los costos

Tabla # 35

Técnica Japonesa de las 5 S

Japonés	Castellano
Seiri	Clasificación y Descarte
Seiton	Organización
Seiso	Limpieza
Seiketsu	Higiene y Visualización
Shitsuke	Disciplina y compromiso

Elaborado por los autores (2013)

1. Seiri (Clasificación y Descarte)

Los retazos de la materia prima usada, al ser procesada para la manufactura (tablas, tiras, piezas de aglomerados) deben clasificarse, para de esta manera separar los residuos que sirven para un nuevo proceso de fabricación, y desechar lo que no sirve.

Beneficios que proporciona:

- ✓ Reduce las necesidades de espacio, almacenamiento, transporte.
- ✓ Evita comprar mayor volumen de insumos y materiales.
- ✓ Aumenta la productividad

2. Seiton (Organización) La 2da S

La materia prima y los materiales como lacas, lijas, tableros de aglomerados entre otros, una vez utilizados se colocarán en su lugar, antes y después de su uso, para volverla a utilizar, y hacer uso de todo lo necesario en la cantidad justa y en el momento que se requiera.

Beneficios:

- ✓ Menor necesidad de controles de stock y producción.
- ✓ Facilita el transporte interno, y la ejecución del trabajo en el plazo previsto.
- ✓ Menos tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta.
- ✓ Al ahorrar, se acelera el retorno de capital

3. Seiso (Limpieza) la 3era.

La limpieza la debemos hacer todos. Cada uno debe tener bajo su responsabilidad un área o zona para mantenerla limpia. Cada trabajador deberá antes y después de cada trabajo realizado, para retirar la suciedad generada.

Beneficios:

- ✓ Mayor productividad de personas, máquinas y materiales
- ✓ Facilita la venta del producto
- ✓ Evita pérdidas y daños materiales de los productos
- ✓ Mantiene la imagen corporativa

4. Seiketsu (Higiene y Visualización) la 4ta. S

La higiene es mantener la limpieza, el orden. Un ambiente limpio brinda seguridad, armonía, despierta la atención del cliente, y ofrece productos de calidad.

Para el proceso de mejora continua se recomienda utilizar la técnica “Visual Management”, o gestión visual, para brindar calidad, seguridad, y servicio al cliente. Consiste en realizar una observación a todo el negocio y detectar aquellos puntos que necesitan mejorar.

Esta técnica va apoyada con la “Colour Management” o gestión de colores, que consiste en segmentar por colores aquellas zonas, dándole tarjeta roja a las zonas que deben mejorar y verde a las bien cuidadas.

Beneficios de la higiene:

- ✓ Facilita la seguridad y desempeño del personal.
- ✓ Preserva la salud del trabajador.
- ✓ Mejora la imagen del negocio interna y externamente.
- ✓ Eleva el nivel de satisfacción del personal, hacia el trabajo.

Beneficios visibles:

- ✓ Avisos de peligro, advertencias.
- ✓ Avisos de mantenimiento preventivo en las máquinas.
- ✓ Verificar si se cumplen las instrucciones y procedimientos de trabajo.

5. Shitsuke (Compromiso y Disciplina): la 5ta. S

Disciplina implica la disponibilidad de hacer bien las cosas, el deseo de crear un entorno de trabajo en base a buenos hábitos. Es el cumplir y hacer una rutina de las 4 S anteriores.

4.10.2.2 Adquisición de tecnología apropiada

Para que el proceso de fabricación sea más eficiente se pretende reemplazar ciertas maquinarias que resultan obsoletas, por unas semi-industriales que agilizarán las diferentes fases de producción.

- Dos sierras de banco artesanales, serán reemplazadas por sierras de banco semi-industriales.
- Una Tupi Artesanal, será reemplazada por una tupi de banco semi-industrial.
- Sistema de aspersión de Polvo

Foto # 03

Sierra circular de banco Semi-industrial



Características:

Marca Invicta

5 HP

220/380/420 VOLTIOS

3800 RPM (Revolución por minuto)

Valor Comercial: \$3.500,00

Funciones:

Cortes en ángulo de 0 a 180 grados

Corte a escuadra

Sirve de Escopladora

Se le puede adaptar carro para escuadradora

Foto # 04

Tupí de banco semi-industrial



Características:

Marca: invicta

3 HP

220/380/420 voltios

5000 RPM

Valor Comercial: \$3.500,00

Funciones:

- ✓ Modificación de perfiles de madera
- ✓ Elaboración de ranuras para crear diseños
- ✓ Diseñar Molduras
- ✓ Se Utiliza el eje de esta máquina como lijador cilíndrico de curvas.

4.10.2.3. Instalación de sistema de aspersión de polvo.-

Se instalará este sistema a través de la puesta en marcha de la máquina de aspersión de polvo, la misma que posee entrada para 3 dispositivos, los cuales serán conectados a las 3 máquinas principales que se usan para la fabricación de muebles. Su objetivo es atraer el polvo que genera la madera al ser aserrada y lijada, para lo cual, la máquina de aspersión posee 3 bolsas o depósitos donde se acumularán aproximadamente 30 Kilos de polvo en cada una, y se las descargará de acuerdo a la necesidad de éstas, pues dependerá del volumen de producción el tiempo límite para que éstas se llenen. (Ver fig. en anexo 4.10.2.3).

Características:

- ✓ 3 hp
- ✓ 2500 RPM
- ✓ 220 voltios
- ✓ Origen Brasileiro
- ✓ Precio \$ 2.000,00

4.11. Factibilidad del proyecto para el Taller Muebles y Decoraciones Lucín

El estudio de factibilidad es la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo las metas y objetivos planteados, el análisis de factibilidad es una de las primeras etapas que se realizará para efectuar el desarrollo del plan operativo de gestión administrativa.

4.11.1. Factibilidad Técnica o Tecnológica

No se cuenta con las maquinarias sofisticadas para producir en mayores cantidades, lo que se pretende es adquirirlas con un buen sistema de pago. Hasta la actualidad el taller ha trabajado normalmente con sus maquinarias y herramientas, pero éstas son apropiadas para producir en pequeñas cantidades por la demora que demandan en cada proceso.

4.11.2 Factibilidad económica.

Actualmente el Taller de Muebles y Decoraciones Lucín, representado por su propietario el Señor Rubén Lucín, cuenta con un capital de \$ 3.500,00 dólares. El mismo que se utiliza sólo en momentos de urgencia para cubrir los costos de producción de un pedido, o exigencias inesperadas y se lo vuelve a recuperar en los ingresos generados. No obstante, se requiere de financiamiento para ejecutar el plan, puesto que el costo de las maquinarias es superior al capital existente, y aún se necesitará para la implementación del sistema administrativo, así como para los gastos de capacitación. Por tanto se hace necesario optar en la probabilidad de un préstamo a terceros.

4.11.2. Factibilidad Operacional u Organizacional

No existe en la actualidad una estructura definida y marcada por los directivos, sin embargo empíricamente se había mantenido el taller laborando, sosteniendo secciones diferentes para el proceso productivo tales como: carpintería, y acabados. En el presente proyecto se ha diseñado la Estructura Organizacional que se pretende instaurar en el taller de estudio.

4.12. Plan de ejecución del proyecto

Para llevar a cabo la propuesta planteada, se hace necesario realizar un estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto, para ello se realizará un análisis de la situación.

Recursos a utilizar

Implica todos los implementos necesarios para ejecutar la estrategia organizacional, estos pueden ser recursos materiales, económicos, humanos e infraestructura.

El negocio necesitará de diferentes recursos para la implementación de la propuesta, pues de la viabilidad de ellos depende la efectividad de los resultados.

A continuación se presenta un cuadro, detallando los recursos:

Tabla # 36

Recursos a utilizarse en el proyecto para el taller Muebles y Decoraciones Lucín



Elaborado por los autores (2013)

4.13 Evaluación Financiera del proyecto

En el presente proyecto se presenta la situación económica actual del taller Muebles y Decoraciones, así como también se presentará un presupuesto proyectado de ventas para establecer el P.E. los próximos 3 años.

4.13.1 Análisis de ahorro en la implementación de maquinarias nuevas

Debido a la variedad de productos que se fabrican, se tomará como ejemplo varios de mayor demanda.

Tabla # 37

Costos de M.O.D en la actualidad				
# Obreros	Cantidad Producida	Producto	Días laborados	Costo x M.O. Generado
8	60	Puertas	24	3.456,00
3	1	Juego de Sala	12	648,00
2	1	Anaquele de cocina 10m	8	288,00
2	1	Juego de Comedor	12	432,00
Costo M.O.				4.824,00

Elaborado por los autores (2013)

Con el uso de las nuevas máquinas.- De acuerdo a la observación se estima que los obreros produzcan la misma cantidad pero en menor tiempo. Esto ayudará a percibir más ingresos por venta, pues no rechazará pedidos por falta de tiempo.

Tabla # 38

Costos de la M.O.D. Proyectos					
# de Obreros	Cantidad Producida	Producto	Días laborados	Costo x M.O Generado	Ahorro monetario mensual en M.O.D
8	60	Puertas	15	2.160,00	1.296,00
3	1	Juego de Sala	9	486,00	162,00
2	1	Anaquele de cocina 10m	6	216,00	72,00
2	1	Juego de Comedor	9	324,00	108,00
Costo M.O.					1.638,00
Ahorro Monetario anual por Costo M.O.D					\$19.656,00

Elaborado por los autores (2013)

Análisis: Se estaría ahorrando el valor de \$ 1.638,00 mensuales en costo de la mano de obra directa. Se fabricaría en menos tiempo, ahorrando insumos, pues las máquinas hacen cortes precisos y no habrá tanto desperdicio de materia prima. Esto nos encaminaría hacia la productividad del negocio.

4.13.2. Punto Equilibrio

Es de mucha importancia, con su resultado se puede establecer cuantas unidades debo de producir, vender y a qué precio para al menos cubrir los costos totales.

El punto de equilibrio responde a las empresas:

¿Cuánto (\$) tengo que vender para no perder ni ganar?, Y ¿Cuál es la cantidad de productos que debo vender para no perder ni ganar?

Se recomienda calcular el P.E. en términos de ingresos totales, ya que hay diversidad de productos a diferentes precios y costos.

Punto Equilibrio promedio actual en base a Ingresos

$$IT = CF / [1 - (CV / VTAS REALES)]$$

$$IT = 5.735,00 / [1 - (5.356,50 / 16.400,00)]$$

$$IT = 5.735,00 / 0.67$$

$$IT = 8.559,70$$

Este es el P.E. en ingresos que debe tener el negocio Muebles y Decoraciones en el período de enero a abril para no perder, ni ganar. Esto quiere decir que aquí es el punto de partida para que el negocio establezca cuál es el excedente que desea vender para obtener ganancia.

Análisis.- En el período de enero a abril, el valor de ingresos por venta promedio, se mantiene en el 47,81% de ventaja al valor del punto de equilibrio monetario, lo que indica que los ingresos obtenidos por cantidades vendidas en el período están cubriendo los costos de producción. No obstante se observa que en los meses de febrero y abril, el margen de utilidad es bajo. En el anexo 4.13.2 se indica la variación del P.E. el primer cuatrimestre del 2013, así como también el punto de equilibrio en unidades monetarias proyectadas al tercer año en el taller Muebles y Decoraciones Lucín.

Tabla # 39

Punto de Equilibrio de los primeros cuatro meses (2013)

Meses	Costo Fijo	Factor (CV/ventas)	1- factor	P.E.
Enero	5.735,00	0,18	0,82	6.960,23
Febrero	5.735,00	0,48	0,52	11.028,85
Marzo	5.735,00	0,31	0,69	8.322,02
Abril	5.735,00	0,48	0,52	11.097,27
Promedio Ene-Abr	5.735,00	0,33	0,67	8.559,70

Elaborado por los autores (2013)

4.13.3. Financiamiento del Proyecto

Realizado el análisis de la cuantía de la inversión, los directivos del negocio han estudiado la posibilidad de obtener un crédito para financiar este monto (22.125,00). Para ello se ha postulado para el crédito en la Institución Financiera “29 de Octubre”, puesto que ya anteriormente, se realizó un préstamo para inyección de capitales. En caso de aprobarse el crédito las políticas de financiamiento serían:

Tabla # 40

INSTITUCIÓN FINANCIERA:	COOP. 29 DE OCTUBRE
MONTO:	\$ 22.125,00
TASA:	12%
PLAZO:	3 AÑOS
Fuente: Cooperativa 29 de Octubre	

Elaborado por los autores (2013)

Dadas las condiciones de financiamiento, es posible determinar la tabla de amortización de préstamo. A continuación se presenta un resumen anual de ésta amortización.

Tabla # 41

Tabla de amortización de préstamo

PERÍODO	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				22.125,00
1	-9211,72	2.655,00	(6.556,72)	(15.568,28)
2	-9211,72	1.868,19	(7.343,53)	(8.224,75)
3	-9211,72	(986,97)	(8.224,75)	(0,00)
TOTAL	-27635,16	(5.510,16)	(22.125,00)	

Elaborado por los autores (2013)

Presupuestos de Operación

Para calcular el presupuesto de operación se ha considerado exclusivamente los rubros que inciden en la puesta en marcha del proyecto, puesto que éstos representarían un incremento en los gastos del negocio. A partir del segundo año se observa un incremento en los costos tomando en cuenta el promedio de índice inflacionario de los 2 últimos años que ha sido entre (5,20 y 5,40 %), según fuentes del Banco Central del Ecuador.

Tabla # 42

INVERSIÓN DEL PROYECTO

DETALLE DE LA INVERSIÓN	Q	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	% INVERSIÓN
Activos Fijos				
Maquinarias:				
Sierras Circulares Semi-Industrial	2	3.500,00	7.000,00	
Tupi de Banco Semi-Industrial	1	3.500,00	3.500,00	
Sistema de aspersión de polvo	1	2.000,00	2.000,00	
			12.500,00	56,50
Gastos Operacionales:				
Software Administrativo	1	3.000,00		
Mejora de Infraestructura		1.500,00		
Instalación de Sistemas de aspersión de aire		500,00		
			5.000,00	22,60
Capacitación y Entrenamiento:				
Manipulación de maquinarias y materiales		1.500,00		
Aprendizaje para uso de software		2.000,00		
			3.500,00	15,82
Imprevisto		1.125,00	1.125,00	5,08
Inversión Total del Proyecto		22.125,00	22.125,00	100,00

Elaborado por los autores (2013)

Tabla# 43: Estimación de Ingresos (producto del ahorro y presupuesto de ventas)

DESCRIPCIÓN	VTA. MENSUAL	VTA. ANUAL	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03
Ahorro por ganancia de tiempo aplicando la propuesta de producción	456,00	5.472,00	5.472,00	5.472,00	5.472,00
Ahorro como resultado de la productividad con el uso de nuevas máquinas	1.638,00	19.656,00	19.656,00	19.656,00	19.656,00
Presupuesto fijo de ventas x servicios.	1.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL	5.156,00	37.128,00	37.128,00	37.128,00	37.128,00

Elaborados por los autores (2013)

Tabla# 44:
Presupuesto de los costos y gastos que inciden en la ejecución del proyecto

DESCRIPCIÓN	Gasto MENSUAL	Gasto ANUAL	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03
Actualizaciones del Software			2000,00	2.104,00	2.213,41
Mantenimiento de Maquinaria	100,00	3.000,00	3.000,00	3.156,00	3.320,11
Gastos: Papelería/Limpieza	125,00	1.500,00	1.500,00	1.578,00	1.660,06
Gastos de flete	80,00	960,00	1.009,92	1.062,44	1.117,68
Capacitación a empleados			4.418,40	4.648,16	4.889,86
Adecuación de las instalaciones	3.500,00	7.000,00	7.364,00	7.746,93	8.149,77
TOTAL		12.460,00	19.292,32	20.295,53	21.350,89

Elaborado por los autores (2013)

- ✓ La capacitación a empleados, así como el gasto por adecuación de instalaciones se lo considera por semestre, por cuanto no son gastos que se originan mensualmente.
- ✓ Se estima que la actualización de software generará gasto a partir del primer año, por cualquier regulación que hubiere de actualizar.

A continuación se muestra un estado flujo de efectivo proyectado a tres años, en el cual se detalla los costos de la inversión vs a los ingresos que se obtendrán por la implementación de la propuesta. Generando como resultado, un flujo positivo que va desde el primer año con \$ 28.931,76 Lo cual demuestra que hay rentabilidad en la ejecución de la propuesta. La Productividad está dada en términos de que se producirá la misma cantidad con menos materia prima e insumos, así como también se podrá producir más con la misma cantidad de materia prima e insumos utilizados antes de la ejecución de la propuesta.

Tabla # 45

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO				
	Actual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERACIONALES :				
<u>Ingresos por ahorro</u>				
Ahorro por desperdicio de tiempo	\$ 0,00	5.472,00	5.472,00	5.472,00
Ahorro como resultado de Productividad	\$ 0,00	19.656,00	19.656,00	19.656,00
Incremento del 10% en ventas x uso tecnológico	\$ 0,00	196.800,00	216.480,00	238.128,00
Presupuesto fijo de ventas por servicio	\$ 0,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Total de ingresos operacionales	0,00	233.928,00	253.608,00	275.256,00
(-) Costo de ventas		133.098,00	146.407,80	161.048,58
A. (=) UTILIDAD BRUTA		100.830,00	107.200,20	114.207,42
EGRESOS OPERACIONALES :				
Actualizaciones del Software	\$ 0,00	2.000,00	2.104,00	2.213,41
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 0,00	3.000,00	3.156,00	3.320,11
Gastos de papelería/ Limpieza	\$ 0,00	1.500,00	1.578,00	1.660,06
Gastos de Sueldo	\$ 0,00	26.400,00	29.040,00	31.944,00
Gastos por beneficios de ley		7.874,20	12.170,62	13.387,68
Gastos de depreciación	\$ 0,00	9.120,00	9.120,00	9.120,00
Gastos de flete	\$ 0,00	1.009,92	1.062,44	1.117,68
Capacitación a empleados	\$ 0,00	4.418,40	4.648,16	4.889,86
Adecuación de las instalaciones	\$ 0,00	7.364,00	7.746,93	8.149,77
B. Total de Egresos operacionales	0,00	62.686,52	70.626,15	75.802,56
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	0,00	38.143,48	36.574,05	38.404,86
D. INGRESOS NO OPERACIONALES				
Créditos a Instituciones Financieras	(\$ 22.125,00)	0	0	0
Aportes de capital (Fondos propios)	\$ 0,00	0	0	0
Total de Ingresos No Operacionales	(\$ 22.125,00)	0	0	0
E. EGRESOS NO OPERACIONALES				
Pago principal (capital) de los pasivos		6.556,72	7.343,53	8.224,75
Pago de intereses de préstamo		2.655,00	1.868,19	986,97
Total de Egresos No Operacionales	\$ 0,00	9.211,72	9.211,72	9.211,72
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	\$ 0,00	-9.211,72	-9.211,72	-9.211,72
G. FLUJO NETO GENERADO (C + F)	(\$ 22.125,00)	28.931,76	27.362,33	29.193,14
FLUJO NETO ACUMULADO			56.294,10	85.487,24
Elaborado por los autores (2013)	TIR	116%		
12%	VAN	\$ 46.299,12		

Análisis:

- ✓ De acuerdo al comportamiento de las ventas del primer cuatrimestre del presente año, se ha tomado en consideración el promedio anual de ventas que es de \$ 196.800,00.
- ✓ Se estima un incremento progresivo del 10% en las ventas a partir del primer año.
- ✓ Para los egresos operacionales (Gastos) se ha considerado un 5,20% de inflación progresiva.
- ✓ No se considera el 15% de participación de utilidades, por cuanto de acuerdo a la ley, este tipo de industria está exento.
- ✓ El proyecto es viable, puesto que el TIR es superior a la tasa de descuento, tanto el VAN como el TIR son positivos.

4.13.4 ÍNDICE FINANCIERO

Índice de rentabilidad sobre las ventas

Indicador preciso para medir la proporción rentable de una inversión, se basa en la relación del beneficio neto (Luego de deducir los costos, gastos e impuestos) vs ventas netas del período neto a analizar.

Su fórmula es:

$$R. V. = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$$

Realizado el respectivo cálculo, arroja como resultado que por cada mueble vendido, se obtendrá una utilidad de:

Año I	11,56%
Año II	10%
Año III	9,78%

Por tanto, el proyecto se comprueba que es viable.

4.13.5 RELACIÓN COSTO/BENEFICIO

Mide el rendimiento del dinero sobre la base de la inversión, expresa en forma numérica cuánto capital retorna por unidad monetaria invertida.

Tabla # 46

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
	AÑOS			
	I	II	III	Total
Ingresos:				
Ventas	208.800,00	228.480,00	250.128,00	
Beneficio x Ahorro	25.128,00	25.128,00	25.128,00	
Ingresos Actualizados	233.928,00	253.608,00	275.256,00	762.792,00
Egresos:				
Costos Fijos	68.820,00	75.702,00	83.272,20	
Costos Variables	64.278,00	70.705,80	77.776,38	
Interés Pagado	2.655,00	1.868,19	986,97	
Capital Pagado	6.556,72	7.343,53	8.224,75	
Egresos Actualizados	142.309,72	155.619,52	170.260,30	468.189,54
RBC				1,63

Elaborado Por los autores (2013)

Por cada dólar invertido se obtendrá una ganancia de \$ 0,63centavos.

La relación costo beneficio es mayor a 1, por tanto el proyecto es rentable.

4.13.6 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla # 47

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
	Inversión	Flujos Neto Generado	Flujos Neto Acumulado
Año 0	22.125,00		
Año 1		27.036,90	27.036,90
Año 2		25.348,48	52.385,38
Año 3		26.910,03	79.295,41

Elaborado por los autores (2013)

Al término del primer año se recupera el valor de la inversión.

4.14. Cronograma de las actividades para la ejecución de la propuesta

Una vez concluido el análisis financiero y estableciendo la viabilidad y rentabilidad de la propuesta, se procede a elaborar un cronograma de actividades para la ejecución de la misma.

Tabla # 48

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA AÑO 2013-2014																
ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Gestiones para realizar préstamo Bancario	■															
Préstamo Bancario		■														
Cotización de Maquinarias			■													
Compra e instalación de maquinarias				■	■	■										
Cotización y Compra de Software						■										
Programación del Software							■	■								
Capacitación a empleados								■	■	■						
Puesta en Marcha del Proyecto											■					
Control y Evaluación de la estrategia empleada											■	■	■			

Elaborado por los autores (2013)

CONCLUSIONES

El presente proyecto está enmarcado en la sub-línea de investigación de Administración Estratégica con enfoque al talento Humano, cualitativo y cuantitativo que generará un impacto social, tanto en el recurso humano, como clientes y comunidad.

En el estudio realizado al taller “Muebles y Decoraciones Lucín” se pudo constatar que producto de la manera empírica que se ha administrado el mismo desde su apertura, se ha producido un índice decreciente en las ventas, esto se ve afectado por varios factores como: carecimiento de una estructura funcional, poca capacitación al talento humano, máquinas rudimentarias para la producción, desorganización en sus áreas.

Las debilidades mencionadas, que enfrentan tanto producción, como administración generan un retraso en la fabricación del producto, y los empleados se vuelven poco eficientes y competitivos por falta de controles internos.

Luego de haber realizado la investigación pertinente, los autores proponen la ejecución de un Plan Estratégico Operativo, que incluirá un plan administrativo y de producción, los mismos que contarán con los lineamientos necesarios para establecer los correctivos necesarios que conlleven al negocio hacia la productividad y rentabilidad.

Por ello se presenta un estado de la situación actual del negocio, así como también se ha elaborado un Estudio financiero que incluye la inversión del proyecto vs los ingresos que generarán los mismos, proyectado a tres años. Dando como resultado un VAN y TIR positivo que demuestra la viabilidad del proyecto.

RECOMENDACIONES

Mediante la investigación realizada al taller de ebanistería Muebles y Decoraciones Lucín, y además a través de la conclusión realizada se recomienda lo siguiente:

- 1.- Evaluar periódicamente el rendimiento de cada área del negocio, para medir el grado de aprendizaje del talento humano.
- 2.- Realizar mantenimiento periódico a las máquinas, cada quince días, con el fin de preservar el buen funcionamiento de las mismas, este puede ser realizado los días sábados.
- 3.-Poner énfasis al entrenamiento del personal sobre la estrategia japonesa de las 5S, para garantizar el buen funcionamiento de los procesos.
- 4.- Se recomienda además, en un futuro buscar financiamiento para trasladar las instalaciones a un sector, donde haya más espacio físico para la infraestructura y esté lejos de afectar el entorno social.
- 5.- Implementar el sistema de aspersión de polvo en la brevedad posible a las labores cotidianas del taller para evitar discrepancia con el entorno social.

BIBLIOGRAFÍA

Fayol Henry, Administración Industrial y General. Edición I, año 1973

Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Edición 9na. Prentice Hall. México.
SalonerGarth, Shepard Andrea. Administración Estratégica. Edición 2008, Limusa.

Thompson Arthur, [et. Al]. Administración Estratégica. Edición 13ava. Mc Graw Hill.

Jackson Albert & Day David, Manual complete de la madera, carpintería y ebanistería,
Posteado en: Manual por Alecy (11-06-2011)

HERRÁNZ, T. DE SANTIAGO, FERNANDO. Y GUERRERO, ANGEL. Guía practica de carpintería y trabajos con la madera. Edita Cultura S.A. Madrid 2000

Confederación de Empresarios de Pontevedra. Observatorio Económico-Empresarial en el Sector Muebles y Madera [en línea]. Unión Europea 2004

http://www.Cecotran.com/overview/webcecotran/documentos/publicaciones/CECOTRAN/Ecmadera_mueble.pdf

Principales exportaciones ecuatorianas de productos primarios [en línea]. Ecuador: Julio 2012
Boletín # 44 de Comercio Exterior (de Enero-Marzo 2012).

<http://www.lacámara.org/website/images/boletines/boletin%20comercio%20exterior%20no%20%204420julio.pdf>

Arriola Raúl, Emary A.B., Curso de carpintería y ebanistería. Edición 2004. Traductor: Editorial Limusa-México.

MIRANDA, A., ZAMBRANO, M. y YAGUANA, J. Implementación de una fabrica comercializadora y distribuidora de una línea contemporánea. Tesis (Ingeniera comercial y empresarial con mención en marketing, finanzas y comercio exterior). Ecuador, Escuela Superior Politécnica, 2009, 160p.

<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

www.google.com

www.monografias.com

<http://ecuadorforestal.org/noticias-y-eventos/en-ecuador-se-hace-muy-necesario-apoyar-el-desarrollo-forestal-con-enfasis-en-la-forestacion/>

Anexos

ANEXO # 01

ENCUESTA A OPERARIOS

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la gestión logística del recurso humano lo cual nos servirá para implementar cambios estratégicos en esta área.

Considerando que sus respuestas son tan importantes para nosotros, le invitamos a responder de acuerdo a su criterio el siguiente cuestionario, agradeciéndole por la atención prestada.

1. ¿Cuál es la razón por la que usted se siente motivado a trabajar en un taller de ebanistería?

Adquirir experiencia en el oficio

Por recibir un salario

Le gusta el oficio

2. En su lugar de trabajo (taller), existen las maquinarias y materiales necesarios para la elaboración de productos.

SI NO

3. ¿Considera usted que la materia prima, materiales y herramientas están oportunas en el momento de necesitarlas?

SI NO

4. ¿Cree usted que el área de fabricación es adecuado en su dimensión y posee una infraestructura adecuada?

Totalmente Parcialmente

En desacuerdo

5. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros y jefes?

SI NO

6. ¿Piensa usted que con el uso de máquinas sofisticadas ahorraría tiempo en el proceso de fabricación del producto?

SI NO

7. El establecimiento para el cual labora le provee todos los implementos en relación a higiene y seguridad industrial.

SI NO Parcialmente

8. ¿Considera usted actualmente que el área de producción ha mantenido una manera ordenada, limpia y eficiente de trabajar?

SI NO

9.- ¿Estaría usted de acuerdo en capacitarse para responder sus funciones con eficiencia y responsabilidad?

SI NO

10.- ¿Si se le ofreciera un curso de capacitación qué tema de los que se presentan a continuación le gustaría escoger?

- ✓ Manipulación de Materia Prima y materiales _____
- ✓ Manipulación de Maquinarias y herramientas _____
- ✓ Primeros auxilios _____
- ✓ Higiene y Seguridad Industrial _____
- ✓ Motivación Personal _____

Muchas gracias por su colaboración, la información brindada es muy importante para ampliar nuestra investigación.

ANEXO # 3.6

Encuesta a clientes

Como egresados d la ULVR-G, estamos realizando encuestas para establecer los gustos y preferencias en cuanto a productos de madera para decorar su hogar.

Edad _____

Sexo _____

1.- ¿Cómo considera usted la compra de muebles para decorar su hogar?

Gasto financiero _____ Necesidad _____

Inversión emocional _____ Lujo _____

2.- ¿Qué tipo de madera o tableros es de su preferencia para amoblar su hogar?

Madera solida	<u>Tableros Prefabricados</u>
Teca	MDF Crudo
Roble	Laminados Tropicalizados
Seyke	Laminado MDF
Cedro	Alistonado
Guayacán Marfil	Triplex
Laurel	
Fernán Sánchez	

3.- ¿Con qué tipo de muebles usted se identifica?

Clásicos _____ Modernos _____

4.- ¿Cómo seleccionaría un mueble para su hogar?

De una sala de exhibición _____ Catálogos _____

Contratar a un decorador _____ Internet _____

Asesoría del fabricante _____

5.- ¿Qué proceso de elaboración de productos de madera es de su preferencia para decorar su hogar?

Artesanales _____ Semi artesanales _____

Industriales _____

6.- ¿Qué factor considera más importante al momento de elegir un mueble?

Calidad _____ Precio _____

7.- ¿Cómo cancelaría usted los productos de madera contratados?

Efectivo _____

Tarjetas de Crédito _____

Cheque _____

8.- ¿Qué forma de pago elegiría para la adquisición de los productos de madera?

Contado _____ Crédito _____

9.- ¿Si tuviera que adquirir un mueble de sala, comedor, dormitorio, cocina u otro producto de madera para decorar su hogar, cual rango de poder adquisitivo elegiría?

100 a 300 _____ 900 a 1200 _____

300 a 600 _____ 1200 a 1500 _____

600 a 900 _____

Muchas gracias por su colaboración, la información brindada es muy importante para ampliar nuestra investigación.

Anexo # 4.6

COSTO TOTAL UNITARIO POR PUERTA

MATERIA PRIMA

Descripción	Cant.	P.U.	Costo Total
Madera (en pulgadas)	20	4,5	90
Clavos (libra)	1	2	2
Goma (litro)	1	1,5	1,5
Lijas para madera	1	1	1
Total de materia prima			94,5

MATERIALES

Descripción	Cant.	P.U.	Costo Total
Galón Sellador Catalizado	1	15	15
Litro de Tinte	1	6	6
Litro de laca catalizado brillante	2	5	10
Litro de diluyente	1	2	2
Pliegos de lija de agua	2	1	2
Libra de polvo mineral (wype)	1	2	2
Wype	1/2	3,2	1,6
Cinta de papel	1	0,8	0,8
Total de materiales			39,4

MANO DE OBRA DIRECTA

Descripción	Cant.	P.U.	Costo Total
Armado de puerta			55
Instalación			15
Laqueado			35
Total Costos de Fabricación			105

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Descripción	Cant.	P.U.	Costo Total
Transporte			25
Energía Eléctrica			2
Total Costos Indirectos de Fabricación			27
Total de Costo Unitario			265,9
(+) Margen de Utilidad 35%			93,07
(=) P.V.U.			358,97

Elaborado por los autores (2013)

METODO DE LÍNEA RECTA							
TABLA DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS (Maquinaria existente)							
Detalle de Maquinarias	Cantidad	Precio Unit.	Total	Per. Dep	Dep. Anual	Dep. Acum	Valor libros
Sierras Circulares	4	1.100,00	4.400,00	10,00	440,00	2.640,00	1.760,00
Tupi de banco	1	500,00	500,00	10,00	50,00	300,00	200,00
Canteadora	1	1.000,00	1.000,00	10,00	100,00	600,00	400,00
Sierra Cinta	1	900,00	900,00	10,00	90,00	540,00	360,00
Lijador de banco	2	300,00	600,00	10,00	60,00	360,00	240,00
Taladros	8	60,00	480,00	10,00	48,00	288,00	192,00
Sierras eléctricas Manuales	3	110,00	330,00	10,00	33,00	198,00	132,00
Cepillo Eléctrico Manual	1	300,00	300,00	10,00	30,00	180,00	120,00
Atornilladores de Batería	2	220,00	440,00	10,00	44,00	264,00	176,00
Total maquinarias de Fab.			8.950,00		895,00	5.370,00	3.580,00

Elaborado por los autores (2013)

* Las maquinarias existentes ya han sido utilizadas 6 años le quedan 4 años de vida útil

METODO DE LÍNEA RECTA						
TABLA DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS (Maquinaria nueva)						
ACTIVO FIJO	Inversión	Per.Dep	Dep.Anual	Dep. Acum.	Val. Libro año 3	
Sierra Circular semi-industrial	7.000,00	10	700,00	2.100,00	4.900,00	
Tupi de Banco semi-industrial	3.500,00	10	350,00	1.050,00	2.450,00	
Sistema de aspersión de polvo	2.000,00	10	200,00	600,00	1.400,00	
Total Activo Fijo	12.500,00		1.250,00	3.750,00	8.750,00	
Total depreciación Acumulada de Activos				9.120,00		

Elaborado por los autores (2013)

DETALLE DEL RUBRO DE GASTOS DE SUELDO Y BENEFICIOS DE LEY

Proyección de Sueldos y Salarios con sus respectivos Beneficios de la Ley						
Tabla Anual	Año 1		Año 2		Año 3	
FUNCIONES	Cant.	V. Anual	Cant.	V. Anual	Cant.	V. Anual
Propietario (700*12)	1	8.400,00	1	9.240,00	1	10.164,00
Encargado de RRHH	1	4.800,00	1	5.280,00	1	5.808,00
Secretaria-Administrativa	1	7.200,00	1	7.920,00	1	8.712,00
Maestro encargado. de Planta	1	6.000,00	1	6.600,00	1	7.260,00
Maestros (440*12*3)	3	15.840,00	3	17.424,00	3	19.166,40
Obreros (318*12*11)	11	41.976,00	11	46.173,60	11	50.790,96
a)Total de Sueldos		84.216,00		92.637,60		101.901,36
Beneficios de Ley						
Aporte al IESS 9,35%		7.874,20		8661,62		9527,78
Vacaciones		-		3.509,00		3.859,90
b)Total de Beneficios		7.874,20		12170,62		13387,68
Total Gastos. de Sueldo(A+B)		92.090,20		104.808,22		115.289,04

ANEXO # 4.10.1.2

CAPACITACIÓN A EMPLEADOS		
Áreas	Contenido	Valor
Todos 21 personas	Software a implantarse Técnicas de Seguridad industrial	2.000,00
Administración 6 personas	La estrategia como herramienta para implementar el cambio. La productividad como fundamento para lograr éxito en los negocios.	918,00
Producción 15 personas	La eficaz manipulación de materia prima Cómo optimizar Recursos (Técnica de las 5 S) Manejo de Recursos Tecnológicos a utilizarse	1.500,00
Costo Total		4.418,00

Elaborado por los autores

* Se estima que la capacitación inicie desde el 30 de Noviembre al 14 de diciembre del 2013.

* Los días sábados se efectuará la capacitación a partir de las 14 pm, pues el personal labora de 8 am hasta 13pm.

* Cada sesión tendrá una duración de 4 horas consecutivas.

ANEXO # 4.13.2

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE ENERO A ABRIL 2013

Personal	Salario	# Trabajadores	Semanal	Mensual
Maestros	100 semanal	4,00	400,00	1.600,00
Operarios	90 semanal	11,00	880,00	3.520,00
Total MOD		15,00	1.280,00	5.120,00

* Se está tomando en consideración 80 semanal por cada obrero, pues se les descuenta \$ 10,00 por almuerzo.

Costos Fijos	
Sueldo a empleados	5.120,00
Agua	20,00
Teléfono fijo	30,00
Teléfono celular	40,00
Alimentación	525,00
Total Costos Fijos	5.735,00

Elaborado por los autores (2013)

Ventas 2013 del Taller	
Muebles y Decoraciones	
Enero	\$ 24.200,00
Febrero	\$12 .100,00
Marzo	\$ 16.200,00
Abril	\$ 13.100,00
Total	\$ 65.600,00

Elaborado por los autores (2013)

Costos Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Materia Prima e insumos	3.700,00	5.000,00	4.500,00	5.500,00
Costo de fletes	160,00	260,00	160,00	230,00
Combustible	240,00	300,00	240,00	300,00
Horas extras		100,00	40,00	150,00
Energía Eléctrica	10,00	20,00	16,00	20,00
Reparación y mantenimiento	100,00	50,00	20,00	50,00
Viáticos	50,00	70,00	60,00	80,00
Total costos variables	4.260,00	5.800,00	5.036,00	6.330,00

Elaborado por los autores (2013)

$$P.E. = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \left(\frac{\text{costo variable}}{\text{ventas}}\right)}$$

Meses	Costo Fijo	Factor (CV/ventas)	1- factor	P.E.
Enero	5.735,00	0,18	0,82	6.960,23
Febrero	5.735,00	0,48	0,52	11.028,85
Marzo	5.735,00	0,31	0,69	8.322,02
Abril	5.735,00	0,48	0,52	11.097,27
Promedio Ene-Abr	5.735,00	0,57	0,43	13.337,21

Elaborado por los autores (2013)

Período	P.E.	Ventas
Enero	6.960,23	\$ 24.200,00
Febrero	11.028,85	\$12 .100,00
Marzo	8.322,02	\$ 16.200,00
Abril	11.097,27	\$ 13.100,00

Elaborado por los autores (2013)

Comprobación P.E. del mes de abril

	Ingreso x venta	11.097,27
	costo variable	
(-)	11.097,27* (6330/13100)	5.362,27
(=)	Margen de contribución	5.735,00
(-)	Costo fijo	5.735,00
(=)		00,00

Gráfico de la variación del P.E. de Enero a Abril de 2013



Elaborado por los autores (2013)

PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO AL TERCER AÑO TALLER MUEBLES Y DECORACIONES

$$P.E. = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \left(\frac{\text{costo variable}}{\text{ventas}}\right)}$$

$$P.E. = \frac{91.599,48}{1 - \left(\frac{64.278}{250.128}\right)}$$

$$P.E. = 123.783,08$$

ANEXO # 4.5

MODELO DE PUERTA INTERIOR



ANAQUEL DE COCINA



JUEGO DE COMEDOR



ANEXO 2.7

DOCUMENTOS DEL MARCO LEGAL

M.MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL
COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA

MES	DIA	AÑO	CAJA No.	No.
MAR	15	2010	14298340	

CONTRIBUYENTE: RUBEN BALTAZAR LUCIN DE LA "A"
CEDULA - R.U.C. - CODIGO CATASTRAL: 0909403198001
CODIGO TRANSACC.: PAT

CONCEPTO: **PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL**
AÑO: 2010 No. 123138
ACTIVIDAD: COMERCIAL
EXENTO: No
CAPITAL PROPIO : 500.00
Patente Anual: 10.00
VALOR TASA TRAMITE: 2.00
DESCUENTO: 0.00
INTERES: 0.00
MULTA: 0.00
VALIDO: De ENERO a DICIEMBRE 2010 (12 meses)

VALOR RECIBIDO	
EFFECTIVO	\$*****12.00
CHEQUES	\$*****0.00
N/C y/o TRANSFER.	\$*****0.00
TOTAL RECIBIDO	\$*****12.00

4298340

14174205
PAPILETA DOLAR
CONTRIBUYENTE
09:55:41
GKB
SELLO Y FIRMA DEL CAJERO

DIRECCION FINANCIERA - TESORERIA

Director Financiero: [Firma]
Tesorero Municipal: [Firma]
Jefe de Rentas: [Firma]

TESORERIA MUNICIPAL
CAJA 19
15 MAR 2010
PAGADO

F.98.07.011

M.MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL
COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA

MES	DIA	AÑO	CAJA No.	No.
JUN	27	2011	18	15914765

CONTRIBUYENTE: RUBEN BALTAZAR LUCIN DE LA "A"
CEDULA - R.U.C. - CODIGO CATASTRAL: 0909403198001
CODIGO TRANSACC.: PAT

CONCEPTO: **PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL**
AÑO: 2011 No. 123138
ACTIVIDAD: COMERCIAL
EXENTO: No
CAPITAL PROPIO : 9,019.14
Patente Anual: 18.44
VALOR TASA TRAMITE: 2.00
DESCUENTO: 0.00
INTERES: 0.33
MULTA: 1.52
VALIDO: De ENERO a DICIEMBRE 2011 (12 meses)

VALOR RECIBIDO	
EFFECTIVO	\$*****22.29
CHEQUES	\$*****0.00
N/C y/o TRANSFER.	\$*****0.00
TOTAL RECIBIDO	\$*****22.29

15914765

15924225
PAPILETA DOLAR
CONTRIBUYENTE
17:16:30
GKB
SELLO Y FIRMA DEL CAJERO

DIRECCION FINANCIERA - TESORERIA

Director Financiero: [Firma]
Tesorero Municipal: [Firma]
Jefe de Rentas: [Firma]

TESORERIA MUNICIPAL
CAJA 18
27 JUN 2011
PAGADO

F.98.07.011



M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL
**COMPROBANTE
 DE INGRESO A CAJA**

MES	DIA	AÑO	CAJA	No.
SEP	08	2010	17	14875152

CONTRIBUYENTE RUBEN BALTAZAR LUCIN DE LA "A"	CEDULA - R.U.C. - CODIGO CATASTRAL 0909403198001	CODIGO TRANSACC. THA
---	---	-------------------------

CONCEPTO
**TASA DE HABILITACION Y CONTROL DE
 ESTABLECIMIENTOS (2010)**

SOLICITUD : 3964083 LOCAL : 1
 Nombre Local : MUEBLES Y DECORACIONES
 Dirección : COOP. BATALLON DEL SUBURBIO SL. 6 MZ. 14
 Genero : VARIOS (N-1)
 Actividad : OTROS ESTABLECIMIENTOS O LOCALES NO
 CLASIFICADOS ANTERIORMENTE
 Sub Actividad : NO ESPECIFICADA
 Superficie : DE HASTA 50 MTS2

	VALOR RECIBIDO
EFFECTIVO	\$.....32.34
CHEQUES	\$.....0.00
N/C y/o TRANSFER.	\$.....0.00
TOTAL RECIBIDO	\$.....32.34

El cobro de esta Tasa no constituye permiso o autorización alguna de funcionamiento, ni regula establecimientos que funcionan al margen de la Ley.

DIRECCION FINANCIERA - TESORERIA

CONTRIBUYENTE



TESORERIA MUNICIPAL
 14875152
 CAJA 17
 PAPELETA DOLAR
 CONTRIBUYENTE
 - 8 SEP 2010
 RCE
PAGA 14659003
 SELLO Y FIRMA DEL CAJERO

[Signature]
 DIRECTOR FINANCIERO

[Signature]
 TESORERO MUNICIPAL

[Signature]
 JEFE DE RENTAS



CONSULTA DE USO DE SUELO

FECHA DE INGRESO			IDENTIFICACIÓN TRÁMITE		2.1- CFUS	2.2.- TASA
1.1- DIA	1.2- MES	1.3- AÑO			CFUS-2011-5656	16773839
9	JUNIO	2011				

DATOS DEL SOLICITANTE

3.- APELLIDOS Y NOMBRES	4.- CÉDULA DE IDENTIDAD
LUCIN DE LA A RUBEN BALTAZAR	0909403198

UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PREDIO Y DEL LOCAL

DATOS DEL PREDIO				DATOS DEL LOCAL		
5.- DIRECCIÓN	6.- CÓDIGO CATASTRAL	SOLAR		9.- FRENTE	10.- ÁREA	11.- NIVEL
		7.- VACIO	8.- CONS.			
CALLE 32DA. Y CALLE M	42-0989-006-0-0-0		X	10 m	110 m2	PLANTA BAJA

ACTIVIDAD SOLICITADA POR EL USUARIO

12.- DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	13.- CODIGO ACTIV.
CARPINTERIA DE OBRA Y EBANISTERIA	33112
14.- RAZÓN SOCIAL	15.- TASA HABIL/CENSO

DISPOSICIONES CONTENIDAS EN NORMAS Y/O DISPOSICIONES APLICABLES

16.- ORDENANZA SUSTITUTIVA DE EDIFICACIONES

16.1.- SUB ZONA APLICABLE	16.2.- CONDICIONES ESTABLECIDAS EN LA ORDENANZA
ZONA MIXTA RESIDENCIAL COMPATIBILIDAD "D" (ZMR - D)	Usos Condicionados: En solares independientes no combinado con otros usos, se admite: -Industria pequeña de bajo impacto (R) (3-B) y artesanías, si se controlan emisiones de ruidos, olores y vibraciones.

17.- OTRAS ORDENANZAS

Según Ordenanza del Plan Regulador de Desarrollo Urbano.
120.2. Usos Industriales o de Procesamiento.- Actividades que involucran a las que genéricamente se identifican como industrias manufactureras (código 3).
a) En atención al impacto ambiental estos usos se subclasifican en:
-Industrias de bajo impacto(3-B) por ser escasamente perceptibles ruidos, vibraciones y emanaciones, tales como:..... carpintería de obra y ebanistería (33112);

PARA MAYOR INFORMACIÓN DE ORDENANZAS APLICABLES REMITIRSE A LA PAGINA WEB www.guayaquil.gov.ec

18.- RESULTADO DE LA CONSULTA

FACTIBLE PARA CARPINTERIA DE OBRA Y EBANISTERIA	EMITIDO EL
	VIGENTE HASTA EL

OBSERVACIONES AL CERTIFICADO

Previo a la tasa de habilitación se verificará la presentación de : Pronunciamiento de la Dirección de Medio Ambiente, Certificación de la Dirección de Aseo Cantonal con respecto a la recolección de los desechos sólidos, así como del B. Cuerpo de Bomberos con respecto a la seguridad de las instalaciones / Además se verificará que se cumpla condicionamiento de independencia no combinado con otro uso.
Nota: Dirección según solicitante: Calle 32 y la M.

- 1.- El presente documento única y exclusivamente establece la factibilidad de la actividad en la dirección consultada según ordenanza.
- 2.- No autoriza ningún funcionamiento sin el respectivo trámite de Tasa de Habilitación Municipal.
- 3.- No elimina ni sustituye la obligación de tramitar el Registro de Construcción correspondiente.
- 4.- No convalida contravenciones presentes o futuras a Normas de Funcionamiento emanadas de las Ordenanzas de Edificaciones, Uso del Espacio y Vía Pública, Contra Ruidos, Medio Ambiente, etc.
- 5.- No servirá para justificar inversiones previas de ninguna naturaleza realizadas sin contar previamente con la Tasa de Habilitación Municipal correspondiente.

DECLARO QUE ME COMPROMETO A CUMPLIR DE MANERA INMEDIATA CON TODOS Y CADA UNO DE LOS REQUERIMIENTOS EXPUESTOS EN LA PRESENTE CERTIFICACIÓN DE USO, POR LO QUE ESTOY DE ACUERDO EN QUE LA M. I. MUNICIPALIDAD, EN USO DE SUS DERECHOS Y ATRIBUCIONES, PODRÁ EN CUALQUIER MOMENTO REALIZAR UNA VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS, ACEPTANDO DE ANTEMANO QUE, EN CASO DE COMPROBARSE SU INCUMPLIMIENTO, ASUMIRÉ SIN LUGAR A RECLAMACIÓN ALGUNA LAS PENALIDADES Y SANCIONES A QUE DIERA LUGAR.

ANEXO 4.10.2.2

MAQUINARIAS A REEMPLAZAR

SIERRAS DE BANCO



SIERRA CIRCULAR (actual)
MOTOR MARCA: KOLBACH
3 HP
1750 RPM
220 VOLTIOS



SIERRA CIRCULAR DE BANCO
MARCA: Invicta
5 HP
220/380/420 VOLTIOS

TUPI DE BANCO (actual)



MARCA: KOLBACH

2 HP

5000 RPM

110 VOLTIOS



TUPI DE BANCO

MARCA: INVICTA

3 HP

220 VOLTIOS

Anexo # 4.10.2.3

SISTEMA DE ASPERSIÓN DE POLVO



MARCA: KOLBACH

2 HP

3000 RPM

110 VOLTIOS