

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela técnica superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos



## **Análisis y Plan de Mejora de la Gestión de la empresa MadeArte en Quito (Ecuador)**

**Trabajo Fin de Máster:**

Titulación: Máster en Planificación y Gestión de Proyectos en Ingeniería  
Civil

**Autor:** Katherine Vicuña Tapia

**Tutor:** Alicia Lozano Torró

Curso: 2017-2018



## **DEDICATORIA**

A Dios que me ha permitido ir cumpliendo mis sueños paso a paso y ha sido mi soporte, a mis padres que me han apoyado siempre de manera incondicional y me han brindado todo su amor y dedicación, a mis hermanas que han sido siempre mis cómplices y me han dado aliento en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Mgtr. Alicia Lozano por toda su paciencia, gran apoyo, comprensión y guía a pesar de la distancia a lo largo del desarrollo del presente trabajo. A mis amigos del máster con quienes compartí mi vida lejos de casa y fueron un gran apoyo.





**TÍTULO DE TRABAJO FIN DE MÁSTER: Análisis y Plan de Mejora de la Gestión de la empresa MadeArte en Quito (Ecuador)**

**AUTOR:** Katherine Abigail Vicuña Tapia

**RESUMEN EJECUTIVO**

**1. Planteamiento del problema a resolver**

En el sector de la construcción de Ecuador, las microempresas generalmente no disponen de recursos monetarios suficientes para contratar consultorías de logística, es decir gestores, lo cual genera que los manejos de las diferentes áreas funcionales de la pequeña empresa usualmente tengan debilidades, las mismas que con un correcto plan de gestión se pueden fortalecer

Uno de los principales problemas de MadeArte es la inexistencia de documentación, tanto administrativa como funcional y contable, lo cual a la final tiene que ver con la organización y gestión de la empresa. No se dispone de información escrita que refleje las cuentas exactas de la microempresa, ni fichas o carpetas de cada cliente y/o proyecto que se realiza, en el que conste el estado físico y económico del mismo, es decir: porcentaje de avance de obra, anticipos, pagos finales, descuentos, etc.

Además, no existe un control estable y riguroso sobre los trabajadores, horarios de trabajo y las labores que desempeñan los mismos, tampoco se dispone de documentación que refleje los pagos y/o anticipos de pagos realizados a cada empleado.

**2. Objetivo**

El objetivo general de este proyecto es Definir, para su posterior implementación, un plan de mejora de la gestión de "MadeArte". Con el principal fin de mejorar la productividad y competitividad de la empresa.





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como objetivos específicos destacamos: analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de MadeArte, la realización de un diagnóstico de la gestión de las diferentes áreas funcionales de "MadeArte".</li></ul>
<b>3. Estructura Organizativa</b>	El procedimiento por seguir será el siguiente: En primera instancia se realizará un análisis y diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa, mediante la recopilación de información dada por la misma y sobre todo mediante la realización de entrevistas a los principales agentes que intervienen en la empresa (Gerente, trabajadores, clientes y proveedores). Con dicha información se realizará un análisis FODA que posteriormente permita definir un plan para mejorar la gestión dentro de MadeArte
<b>4. Método</b>	Se realizará una revisión de la información brindada por la empresa, se realizará una entrevista a cada uno de los agentes que intervienen en el desarrollo de MadeArte, posteriormente se analizarán los datos obtenidos en el programa estadístico IBM SPSS 23. Con dicha información se procederá a crear un análisis FODA, mediante el cual posteriormente se tendrá la información suficiente para implementar un plan de propuestas de acciones que mejorarán la gestión de la empresa y por ende su productividad y competitividad en el mercado.
<b>5. Cumplimiento de Objetivos</b>	Se logró realizar un análisis de la empresa y definir sus fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas para brindar propuestas de mejora en la gestión que permitan aumentar la competitividad y productividad de la empresa.
<b>6. Contribuciones</b>	El aporte de esta investigación será el poder con el tiempo posicionar a MadeArte de una mejor manera en el mercado, mediante la mejora de su gestión y el aumento de su competitividad y productividad.





<b>7. Recomendaciones</b>	Realizar las entrevistas de manera clara y entendible, para que las personas involucradas puedan responderlo de manera ágil. Además, poner atención a todas las respuestas o detalles verbales brindados por los agentes involucrados para recopilar la mayor información posible.
<b>8. Limitaciones</b>	Escases de información documentada por parte de MadeArte.





**TÍTOL DE TREBALL FIN DE MÁSTER:** Anàlisi i Pla de Millora de la Gestió de l'empresa MadeArte a Quito (Ecuador)

**AUTOR:** Katherine Vicuña Tapia

**RESUMEN EXECUTIU**

**1. Plantejament del problema a resoldre**

En el sector de la construcció d'Ecuador, les microempreses generalment no disposen de recursos monetaris suficient per a contractar consultories de logística, és a dir gestors, la qual cosa genera que els manejos de les diferents àrees funcionals de la xicoteta empresa usualment tinguen debilitats, les mateixes que amb un correcte pla de gestió es poden enfortir

Un dels principals problemes de MadeArte és la inexistència de documentació, tant administrativa com funcional i comptable, la qual cosa a la final té a veure amb l'organització i gestió de l'empresa. No es disposa d'informació escrita que reflectisca els comptes exactes de la microempresa, ni fitxes o carpetes de cada client y/o projecte que es realitza, en el que conste l'estat físic i econòmic del mateix, és a dir: percentatge d'avanç d'obra, bestretes, pagaments finals, descomptes, etc.

A més, no hi ha un control estable i rigorós sobre els treballadors, horaris de treball i les labors que exercixen els mateixos, tampoc es disposa de documentació que reflectisca els pagaments y/o bestretes de pagaments realitzats a cada empleat

**2. Objectius**

L'objectiu general d'este projecte és Definir, per a la seua posterior implementació, un pla de millora de la gestió de MadeArte;. Amb el principal fi de millorar la productivitat i competitivitat de l'empresa.

- Com a objectius específics destaquem: analitzar les fortaleses, oportunitats, debilitats i amenaces de MadeArte, la realització d'un diagnòstic de la gestió de les diferents àrees funcionals de MadeArte.





<b>3. Estructura Organitzativa</b>	El procediment per seguir serà el següent: En primera instància es realitzarà una anàlisi i diagnòstic de les àrees funcionals de l'empresa, per mitjà de la recopilació d'informació donada per la mateixa i sobretot per mitjà de la realització d'entrevistes als principals agents que intervenen en l'empresa (Gerent, treballadors, clients i proveïdors). Amb la dita informació es realitzarà una anàlisi FODA que posteriorment permeta definir un pla per a millorar la gestió dins de MadeArte.
<b>4. Mètode</b>	Es realitzarà una revisió de la informació brindava per l'empresa, es realitzarà una entrevista a cada un dels agents que intervenen en el desenrotllament de MadeArte, posteriorment s'analitzaran les dades obtinguts en el programa estadístic IBM SPSS 23. Amb la dita informació es procedirà a crear una anàlisi FODA, per mitjà del qual posteriorment es tindrà la informació suficient per a implementar un pla de propostes d'accions que milloraran la gestió de l'empresa i per tant la seua productivitat i competitivitat en el mercat.
<b>5. Compliment d'Objectius</b>	Es va aconseguir realitzar una anàlisi de l'empresa i definir les seues fortaleses, oportunitats, debilitat i amenaces per a brindar propostes de millora en la gestió que permeten augmentar la competitivitat i productivitat de l'empresa.
<b>6. Contribucions</b>	L'aportació d'esta investigació serà el poder amb el temps posicionar a MadeArte d'una millor manera en el mercat, per mitjà de la millora de la seua gestió i l'augment de la seua competitivitat i productivitat.
<b>7. Recomendacions</b>	Realitzar les entrevistes de manera clara i intel·ligible, perquè les persones involucrades puguin respondre-ho de manera àgil. A més, posar atenció a totes les respostes o detalls verbals brindats pels agents involucrats per a recopilar la major informació possible





<b>8. Limitacions</b>	Escases d'informació documentada per part de MadeArte.
-----------------------	--





**WORK TITLE END OF MASTER:** Analysis and Improvement Plan for the Management of MadeArte in Quito (Ecuador)

**AUTHOR:** Katherine Vicuña Tapia

**EXECUTIVE SUMMARY**

<p><b>1. Problem to be solved</b></p>	<p>In Ecuador's construction sector, microenterprises do not have enough monetary resources generally to hire logistics consultants, that is managers, which means that the management of the different functional areas of the small enterprise usually has weaknesses, which with a correct management plan can be strengthened.</p> <p>One of the main problems of MadeArte is the lack of documentation, both administrative and functional and accounting, which ultimately has to do with the organization and management of the company. There is no written information available that reflects the exact accounts of the micro-company, nor files or folders of each client and/or project that is carried out, in which the physical and economic state of the same is recorded, that is to say: percentage of work progress, advances, final payments, discounts, etc.</p> <p>In addition, there is no stable and rigorous control over the workers, working hours and the work they perform, nor is there any documentation that reflects the payments and/or advance payments made to each employee.</p>
<p><b>2. Objectives</b></p>	<p>The general objective of this project is to define, for its subsequent implementation, a plan to improve the management of "MadeArte". With the main purpose of improving the productivity and competitiveness of the company.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As specific objectives we highlight analyze the strengths, opportunities, weaknesses and threats of MadeArte, carrying out a diagnosis of the management of the different functional areas of "MadeArte",</li> </ul>





<b>3. Organizational Structure</b>	The procedure to be followed will be as follows: In the first instance, an analysis and diagnosis of the functional areas of the company will be carried out, by means of the compilation of given information by the company and, above all, through interviews with the main agents involved in the company (Manager, workers, clients and suppliers). With this information, a SWOT analysis will be carried out that will later allow a plan to be defined to improve management within MadeArte.
<b>4. Method</b>	There will be a review of the information provided by the company, an interview will be conducted with each of the agents involved in the development of MadeArte, then the data obtained in the IBM SPSS 23 statistical program will be analyzed. With this information we will proceed to create a SWOT analysis, with which subsequently we will have enough information to implement a proposals action plan that will improve the management of the company and therefore its productivity and competitiveness in the market.
<b>5. Fulfilment of Objectives</b>	It was possible to carry out an analysis of the company and define its strengths, opportunities, weaknesses and threats in order to offer proposals for management improvements that will increase the competitiveness and productivity of the company.
<b>6. Contributions</b>	The contribution of this research will be the power to eventually position MadeArte in a better way on the market, by improving its management and increasing its competitiveness and productivity.
<b>7. Hints</b>	Conduct the interviews in a clear and understandable way, so that involved people can reply quickly. In addition, pay attention to all the verbal responses or details given by the agents involved in order to gather as much information as possible.





<b>8. Restrictions</b>	Scarcity of documented information by MadeArte.
------------------------	---





## Índice de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	20
1.1.	TIPO DE TESINA .....	21
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.3.	OBJETIVOS .....	23
	OBJETIVO GENERAL .....	23
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
1.4.	ALCANCE .....	23
1.5.	CONCEPTOS BÁSICOS (GLOSARIO DE TÉRMINOS) .....	23
1.6.	METODOLOGÍA .....	24
1.7.	RESULTADOS ESPERADOS .....	25
2.	CONTEXTO .....	26
2.1.	EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR .....	26
2.2.	PRODUCCIÓN DE TERMINADOS DE LA CONSTRUCCIÓN EN MADERA EN ECUADOR .	31
2.3.	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMIDOR/CLIENTE .....	33
3.	MARCO TEÓRICO .....	34
3.1.	BÚSQUEDAS BIBLIOMÉTRICAS .....	34
3.2.	LA MICROEMPRESA .....	34
3.3.	LA MICROEMPRESA EN ECUADOR .....	36
3.4.	ÁREAS FUNCIONALES .....	39





3.5.	PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN.....	42
4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	46
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	46
4.2.	MISIÓN Y VISIÓN DE MADEARTE.....	46
4.3.	ESTRUCTURA DE MADEARTE.....	46
4.4.	ÁREAS FUNCIONALES .....	47
4.5.	PROBLEMÁTICA ACTUAL .....	48
4.6.	FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE MADEARTE .....	49
	CLIENTES.....	50
	OFERTAS.....	50
	PROYECTOS .....	50
	CONTRATOS.....	52
4.7.	CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MADEARTE .....	52
4.8.	COMPETENCIA DE MADEARTE .....	53
5.	METODOLOGÍA.....	55
5.1.	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	55
5.1.1.	DISEÑO DE LA ENTREVISTA .....	55
5.1.2.	VALIDEZ Y PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA.....	57
5.1.3.	CARACTERIZACIÓN MUESTRAL .....	58
5.1.4.	FIABILIDAD DE LA ENTREVISTA.....	59
5.1.5.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	60





5.1.5.1.	ENTREVISTA AL GERENTE .....	60
5.1.5.2.	ENTREVISTA A TRABAJADORES .....	63
5.1.5.3.	ENTREVISTA A CLIENTES.....	69
5.1.5.4.	ENTREVISTA A PROVEEDORES.....	71
5.1.5.5.	RESUMEN Y CONCLUSIÓN.....	72
6.	ANÁLISIS FODA .....	79
6.1.	LISTA PLANA .....	81
6.2.	LA MATRIZ FODA.....	87
6.3.	ESTRATEGIAS.....	91
7.	PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.....	97
7.1.	ÁREA PRODUCTIVA:.....	97
7.2.	ÁREA ADMINISTRATIVA:.....	99
7.3.	DOCUMENTACIÓN Y MANEJO DEL PERSONAL .....	100
7.4.	Relación entre las estrategias del DAFO y el Plan de Mejora .....	106
7.5.	Programación para la implementación del Plan de Mejora .....	108
8.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	117
9.	CONCLUSIONES .....	123
10.	RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....	125
11.	REFERENCIAS.....	126

ANEXOS





## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Metodología del trabajo. Fuente: Elaboración propia .....	25
Gráfico 2: Número de empleados del sector de la construcción 2008-2016. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, (2008) .....	26
Gráfico 3: Clasificación de empresas por actividad económica. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, (2014) .....	27
Gráfico 4: PIB del sector de la construcción Fuente: Banco central del Ecuador (2018) .....	28
Gráfico 5: Principales sectores relacionados con el sector de la construcción. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, (2014) .....	29
Gráfico 6: Distribución de viviendas proyectadas por provincia. Fuente: Instituto de Estadística y Censos de Ecuador (2014) .....	29
Gráfico 7: Número de permisos de construcción según el tipo de obra. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador de Edificaciones, (2016) .....	31
Gráfico 8: Transformación de la Madera en Ecuador. Fuente: Ecuador Forestal, (2012) .....	32
Gráfico 9: Ubicación geográfica de la industria manufacturera de muebles y acabados en Ecuador. Fuente: PRO ECUADOR, (2015) .....	32
Gráfico 10: Clasificación de las empresas. Fuente: Núñez (2011) .....	35
Gráfico 11: Estructura de empresas según su tamaño Micro, pequeñas, medianas y grandes (2014). Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, 2014 .....	37
Gráfico 12: Organigrama de MadeArte. Fuente: Elaboración propia .....	47
Gráfico 13: Organigrama de MadeArte de acuerdo a sus áreas funcionales. Fuente: Elaboración propia .....	48
Gráfico 14: Mapa de procesos MadeArte. Fuente: Grupo Eseico-Consermin. Elaboración propia .....	49





Gráfico 15. Flujograma del funcionamiento de la empresa para proyectos. Fuente: Elaboración propia .....	51
Gráfico 16: Parte Interna del análisis FODA. Elaboración propia.....	80
Gráfico 17: Parte externa del análisis FODA. Elaboración propia .....	80
Gráfico 18: Organigrama funcional propuesto para MadeArte. Fuente: Elaboración propia. ....	99
Gráfico 19: Modelo de CMI. Fuente: Pietro (2010). Elaboración Propia. ....	118
Gráfico 20: Planificación Estratégica. Fuente: Elaboración Propia. ....	120





## Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación de las PYMES. Fuente: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2012).....	37
Tabla 2: Tipo y número de preguntas de la entrevista. Fuente: propia.....	56
Tabla 3: Resultados entrevista a Gerente de MadeArte.....	61
Tabla 4: Aspectos de la entrevista al Gerente con calificación $\leq 2$ .....	62
Tabla 5: Aspectos de la entrevista al Gerente con calificación igual a 3.....	63
Tabla 6: Estadístico de Fiabilidad, encuesta a trabajadores (Alfa de Cronbach) .....	64
Tabla 7: Estadísticos Descriptivos, encuesta a trabajadores.....	66
Tabla 8: Aspectos de la entrevista a los trabajadores con calificación $\leq 2$ .....	67
Tabla 9: Aspectos de la entrevista a los trabajadores con calificación igual a 3.....	68
Tabla 10: Estadístico de Fiabilidad, encuesta a clientes (Alfa de Cronbach) .....	69
Tabla 11: Estadísticos Descriptivos, encuesta a clientes.....	70
Tabla 12: Estadístico de Fiabilidad, encuesta a proveedores (Alfa de Cronbach) .....	71
Tabla 13: Estadísticos Descriptivos, encuesta a proveedores.....	72
Tabla 14: Resumen de resultados de la encuesta al Gerente .....	74
Tabla 15: Resumen de resultados de la encuesta a los trabajadores. ....	75
Tabla 16: Resumen de resultados de la encuesta a los clientes. ....	76
Tabla 17: Resumen de resultados de la encuesta a los proveedores. ....	77
Tabla 18: Agrupación de entrevista realizada al Gerente .....	82
Tabla 19: Agrupación de entrevista realizada a los trabajadores. ....	83





Tabla 20: Agrupación de entrevista realizada a los clientes. ....	83
Tabla 21: Lista plana del análisis FODA.....	85
Tabla 22: Preguntas con calificación 3, de las entrevistas realizadas al Gerente y trabajadores de MadeArte. ....	86
Tabla 23: Matriz FODA. Fuente: Elaboración: Propia.....	90
Tabla 24: Diferencia entre grupo y equipo. Fuente: Díaz (2010).....	101
Tabla 25: Relación entre estrategias DAFO y Plan de Mejora. Fuente: Elaboración propia.....	108
Tabla 26: Diagrama de Gantt de la programación para la implementación del plan. Fuente: Elaboración propia.....	111
Tabla 27: Asignación de recursos a las actividades para implementar el plan. Fuente: Elaboración propia.....	113
Tabla 28: Costos de salarios de profesionales. Fuente: Elaboración propia.....	114
Tabla 29: Costo para la implementación del pan de mejora de la gestión Fuente: Elaboración propia.....	116





## Índice de Formularios

Formulario 1: Formulario para la Planificación de Recursos. Elaboración propia .....	100
Formulario 2: Formulario de Reporte Diario. Elaboración propia .....	102
Formulario 3: Reporte de material recibido. Elaboración propia .....	104





## 1. INTRODUCCIÓN

Parte del desarrollo y crecimiento de un país se da gracias a sus empresas, que por medio de los bienes o servicios que generan, se han convertido en uno de los motores que mueven la economía de un país. Por dicho motivo, es esencial que las empresas existentes en un país sean eficientes y eficaces en todas las actividades que realizan, sobre todo, en las áreas funcionales que las integran, optimizando los recursos económicos y humanos de los que disponen, para de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes.

Debido a la importancia mencionada que tienen las empresas dentro de un país, en la actualidad constantemente están surgiendo nuevas empresas pequeñas dentro del sector de la construcción, de personas emprendedoras que buscan tener y darles una vida más cómoda a sus familias. Por otro lado, las mismas también surgen porque muchas veces es difícil conseguir empleos que cumplan las expectativas de los profesionales que los buscan, o simplemente surgen de una necesidad que se visualiza en el entorno, cuya cobertura va a generar ganancias.

En el sector de la construcción, las microempresas usualmente no disponen de dinero suficiente para contratar consultorías de logística, es decir gestores, lo cual implica que los manejos de las diferentes áreas funcionales de la pequeña empresa generalmente tengan debilidades, las mismas que con un adecuado plan de gestión se pueden fortalecer.

Por otro lado, se tiene claro que todas las edificaciones, ya sean destinadas a viviendas u oficinas, requieren de terminados de la construcción de distintos modelos, colores, materiales y tamaños, que cubran ciertas necesidades de las personas que las ocuparán, por lo cual las empresas constructoras o constructores independientes subcontratan a empresas que los fabriquen e instalen, con calidad y eficiencia, teniendo en cuenta la existencia de una programación de los proyectos y obras que se debe respetar, con lo que la metodología de trabajo suele desarrollarse al mismo tiempo que los trabajos en obra de los constructores, es decir, conforme se van terminando los pisos las personas correspondientes ingresan a colocar los terminados de construcción en madera, mientras el constructor se encuentra trabajando en el siguiente piso o departamento. Es un proceso repetitivo, en el cual la colocación depende del estado constructivo en el que se encuentre el piso respectivo.





Es necesario destacar que no se debe subestimar la importancia de los terminados de construcción en madera, ya que ellos pueden contribuir con la estética de un ambiente y contribuir en cierta manera para que sus usuarios se sientan más cómodos y confortables, siempre y cuando cada pieza se adapte al ambiente de manera armoniosa.

Una de dichas empresas destinadas a la fabricación e instalación de muebles desde el año 2003 es MadeArte, una microempresa ubicada en Quito-Ecuador, en el barrio Los Libertadores al sur de la ciudad, dedicada a terminados de la construcción en madera, es decir: armarios, gabinetes de baño, gabinetes altos y bajos de cocina y puertas.

La empresa actualmente cuenta con diferentes tipos de clientes, entre los cuales los más importantes son Ingenieros y/o Arquitectos dedicados a la construcción de casas, urbanizaciones y/o edificios, ya sean para oficinas o viviendas.

### **1.1. TIPO DE TESINA**

El presente trabajo Fin de Máster corresponde a un trabajo de tipo profesional, en el que se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante la Maestría, correspondientes a la asignatura de Gestión de Proyectos. Tomando en cuenta el punto número dos, correspondiente a Modalidades de la Normativa de Trabajo Fin de Máster de la Maestría en Planificación y Gestión en Ingeniería Civil, donde se especifica la libertad de elección por parte del alumno en cuanto a realizar un trabajo profesional o de investigación.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El microempresario de MadeArte fundó la empresa en base a conocimientos adquiridos por experiencia propia, teniendo en sus inicios pocos clientes. Posteriormente, la cantidad de clientes, así como la maquinaria y proveedores de la misma fueron incrementando, por lo cual el Gerente amplió sus conocimientos y el de sus trabajadores con cursos y capacitaciones oportunas, con el objetivo de realizar de la mejor manera posible el trabajo que se le solicitara.

El Gerente (propietario) es una persona emprendedora, capaz y totalmente dedicada a su trabajo. A medida que la empresa crecía, las funciones del mismo también fueron aumentando, ya que se hizo cargo de múltiples actividades como, por ejemplo: ventas, supervisión de producción, entregas, transporte, compras, es decir, el propietario ha estado encargado de





todos los campos relacionados directa e indirectamente con MadeArte, debido a que le resulta complicado delegar ciertas responsabilidades a sus empleados, ya que los mismos únicamente están capacitados en el área de producción, y no manejan otros campos de la empresa, a su vez por falta de tiempo, por lo cual se encarga de un sin número de actividades, lo que no solo ha ocasionado un desgaste físico y mental para el mismo, sino que también ha ocasionado que esporádicamente existan confusiones entre pedidos y olvidos de muchas tareas, además de superposición de trabajos, lo cual en cierta manera limita la oportunidad de crecimiento de la empresa dentro de un mercado más competitivo, afectando del mismo modo a uno de los objetivos de cualquier empresa, la satisfacción del cliente.

El trabajo de MadeArte es reconocido por su buena calidad y asequible precio, lo cual ha generado que la empresa constantemente disponga de pedidos por parte de diferentes clientes. Sin embargo, en ocasiones no se ha podido cumplir con el tiempo estimado y acordado de entrega, lo que evidencia la falta de planeación y organización en los procesos.

Uno de los principales problemas de MadeArte es la inexistencia de documentación, tanto administrativa como funcional y contable, lo cual a la final tiene que ver con la organización y gestión de la empresa. No se dispone de información escrita que refleje las cuentas exactas de la microempresa, ni fichas o carpetas de cada cliente y/o proyecto que se realiza, en el que conste el estado físico y económico del mismo, es decir: porcentaje de avance de obra, anticipos, adelantos, pagos finales, descuentos, etc.

Además, no existe un control estable y riguroso sobre los trabajadores, horarios de trabajo y las labores que desempeñan los mismos, tampoco se dispone de documentación que refleje los pagos y/o anticipos de pagos realizados a cada empleado.

Por todo lo mencionado anteriormente y con el principal objetivo de mejorar la gestión de MadeArte para incrementar su productividad y competitividad, se realizará un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, junto con el análisis de sus áreas funcionales para posteriormente proponer actividades a realizar por MadeArte que permitan mejorar su gestión e incrementar su productividad, obteniendo así mayores beneficios.





### 1.3. OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

Definir, para su posterior implementación, un plan de mejora de la gestión de “MadeArte”.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de MadeArte.
- Realizar un diagnóstico de la gestión de las diferentes áreas funcionales de “MadeArte”, como: el área de producción y administración.
- Determinar el punto de vista de todos los involucrados con MadeArte, sobre su manera de manejar y brindar el servicio que ofrece.
- Propuestas de prácticas de gestión que permitan a “MadeArte” tener una mejor organización e incrementar su competitividad.

### 1.4. ALCANCE

Analizar las actuales prácticas de gestión de las diferentes áreas funcionales de MadeArte y proponer una mejora de la gestión de dichas áreas, con el fin de incrementar la competitividad y productividad.

### 1.5. CONCEPTOS BÁSICOS (GLOSARIO DE TÉRMINOS)

**Microempresa.** - es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, se puede decir que una microempresa es aquella que cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada, además el dueño de la microempresa suele trabajar en ella. Es importante mencionar que la definición suele variar de acuerdo a cada país. (Porto & Merino, 2009).

**Área funcional.** - área indispensable, puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos son precisamente planteados y llevados a cabo por este departamento (González, 2015).

**Plan de Gestión.** - básicamente se trata de un diseño organizacional de las actividades cotidianas y a largo plazo que se tienen dentro de una empresa o proyecto, incluye varios aspectos como





la administración del dinero, el manejo del personal, la distribución del trabajo y actividades para cumplir los objetivos (Rabinowitz, 2017).

## 1.6. METODOLOGÍA

En primer lugar, se realizará una introducción que contenga una breve explicación sobre las microempresas y la importancia de los terminados de construcción dentro de un proyecto y obra. Además, dentro del capítulo correspondiente a introducción se realizará el planteamiento del problema actual de MadeArte, así como el alcance del presente trabajo, estableciendo así objetivos generales y específicos.

Posteriormente se desarrollará el contexto del trabajo, basado en la descripción del sector de la construcción en Ecuador (país en dónde se encuentra ubicada la microempresa en análisis). Además, en este capítulo se incluirá la descripción de las Microempresas dentro del sector de la construcción.

Para poder definir el marco teórico se realizarán búsquedas preliminares de publicaciones, artículos, libros, trabajos de fin de Máster y/o tesis Doctorales relacionadas con los planes de mejora de la gestión, con la intención de encontrar información base que permita cumplir con los objetivos planteados anteriormente y que sirvan como una guía para realizar de la mejor manera posible el presente trabajo.

Posteriormente se realizará un análisis y diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa, mediante la recopilación de toda la documentación de la que disponga la misma, y se realizarán entrevistas a los principales agentes que intervienen en la gestión de la empresa, con el objetivo de poder definir el estado actual de MadeArte en todas sus áreas.

Además, se analizarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de MadeArte, en base a la información recopilada y debidamente procesada, para poder disponer de un panorama más amplio.

Finalmente se presentará una propuesta para la mejora de las prácticas de gestión de la empresa, con el objetivo de que las mismas sirvan para incrementar la competitividad y productividad de la empresa, y en el estudio se incluirán las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.





A continuación, se indica un gráfico que explica de manera breve la metodología mencionada anteriormente que se llevará a cabo para el desarrollo del presente trabajo profesional.

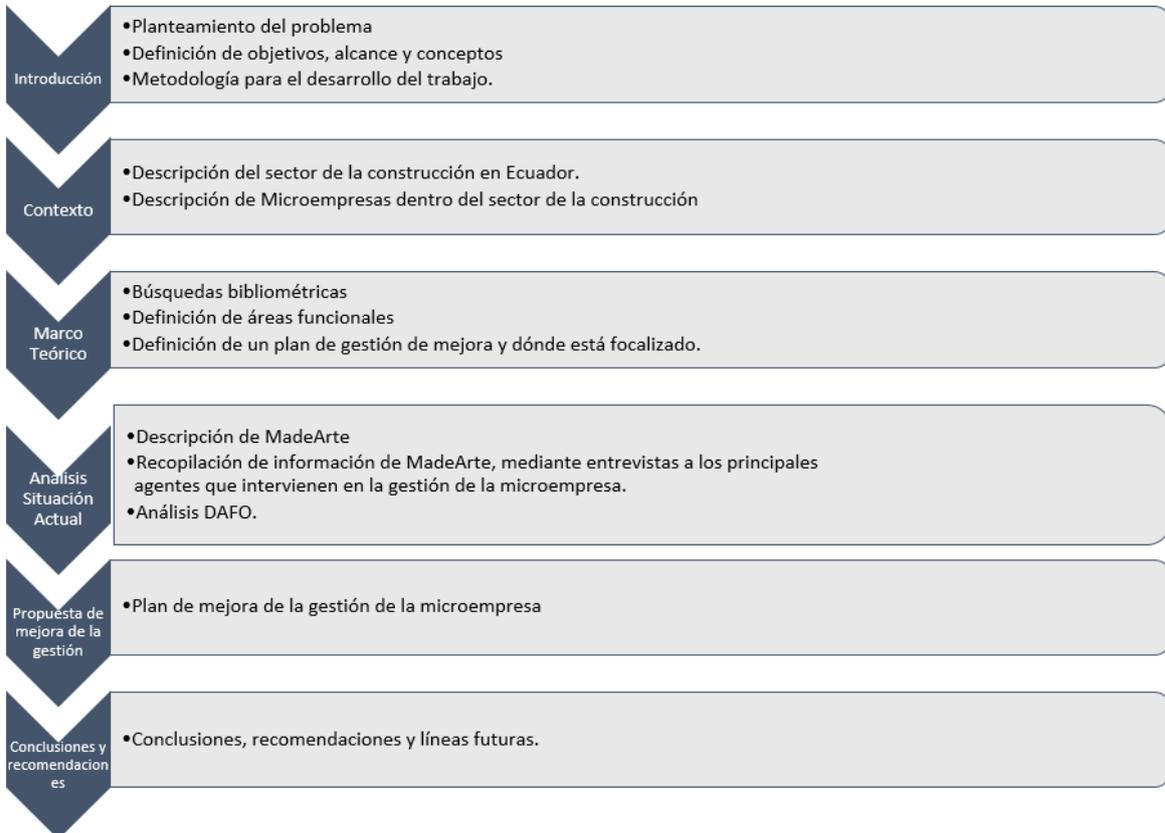


Gráfico 1: Metodología del trabajo. Fuente: Elaboración propia

## 1.7. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera obtener los datos necesarios que permitan conocer a fondo a la empresa, para de esta manera generar un plan de mejora de la gestión de la misma con el fin de que MadeArte lo ponga en práctica y así pueda mejorar su productividad y competitividad.





## 2. CONTEXTO

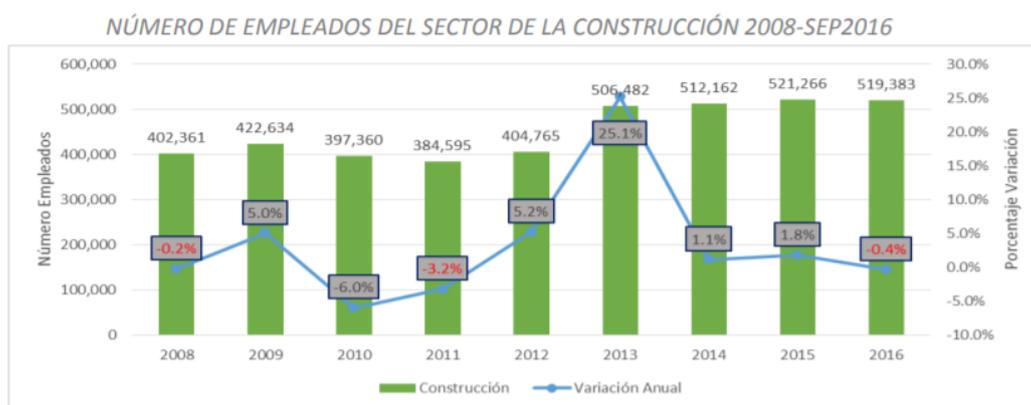
### 2.1. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR

En Ecuador, así como en muchos otros países, el sector de la construcción representa uno de los sectores productivos que más contribuye económicamente a la sociedad, ya que varias empresas se encuentran directa o indirectamente relacionadas con él. Una prueba de ello es que en el país existen aproximadamente 14.366 establecimientos relacionados con el sector de la construcción. A nivel internacional se considera al sector de la construcción como el que mayor empleo brinda en el mundo (Durá, 2017).

En Ecuador el sector de la construcción presenta una demanda de 5 a 7 trabajadores de forma directa o indirecta por cada dólar que se invierte.

En el siguiente gráfico se indica el Número de empleados del sector de la construcción en Ecuador, desde el año 2008-2016, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador.

Por ejemplo en el año 2016 se registra un número de empleados en el sector de la construcción igual a 519.383, lo cual en ese entonces equivalía a un 6.8% de la población que cuenta con un empleo.



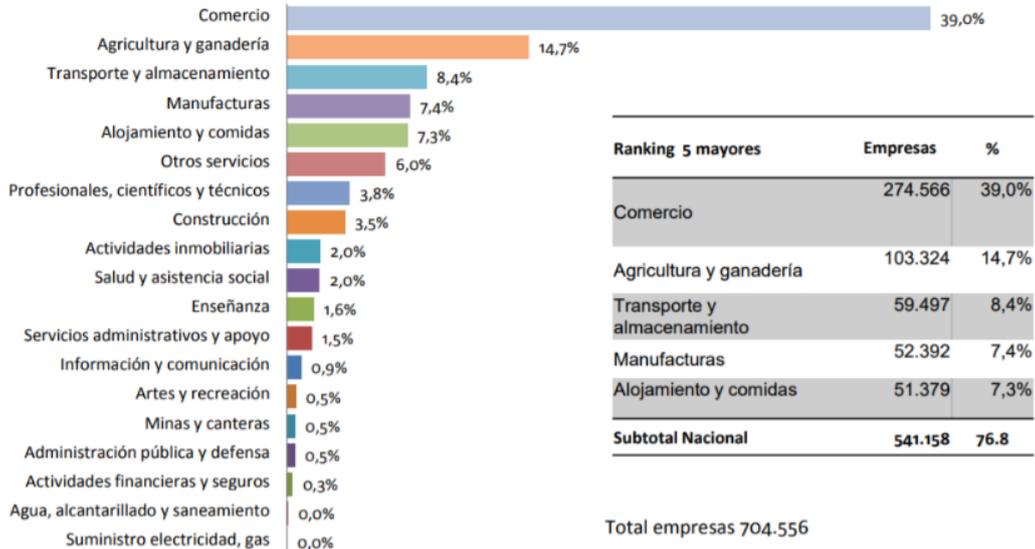
FUENTE: INEC 2016

**Gráfico 2: Número de empleados del sector de la construcción 2008-2016. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, (2008)**





Además, en el siguiente gráfico se puede observar que el mundo empresarial de la construcción en Ecuador ocupa un 3.5%.

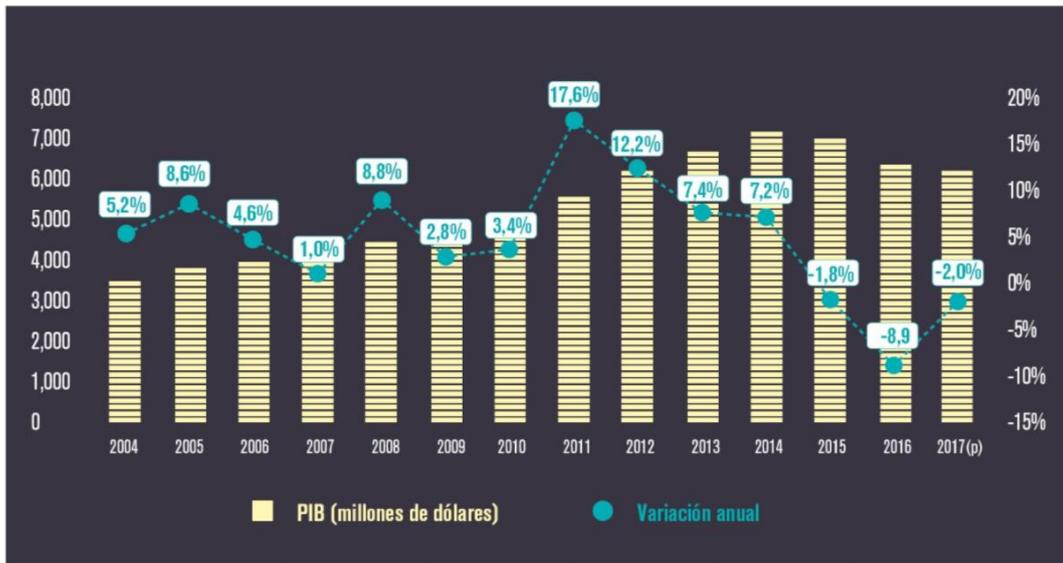


**Gráfico 3: Clasificación de empresas por actividad económica. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, (2014)**

En Ecuador, la construcción es el cuarto sector que contiene la mayoría de los ingresos de las empresas del país. Dicho sector en los últimos diez años se ha visto afectado por grandes variaciones, teniendo un crecimiento promedio del 5% entre el año 2007 y 2016. Sin embargo, en el año 2015 se produjo una tasa de crecimiento negativa igual a -1.7% y en el 2016 igual a -8.9%. Esta depreciación se debió a la disminución de los ingresos del Estado, el cual redujo los proyectos de inversión pública en Infraestructura de una manera significativa, así como también la disminución de la inversión privada en edificaciones destinadas para usos de viviendas u oficinas (Mundo constructor, 2017).

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, y según lo explicado en el párrafo anterior, a continuación se presenta un gráfico del PIB del sector de la construcción desde el año 2004-2017.





**Gráfico 4: PIB del sector de la construcción Fuente: Banco central del Ecuador (2018)**

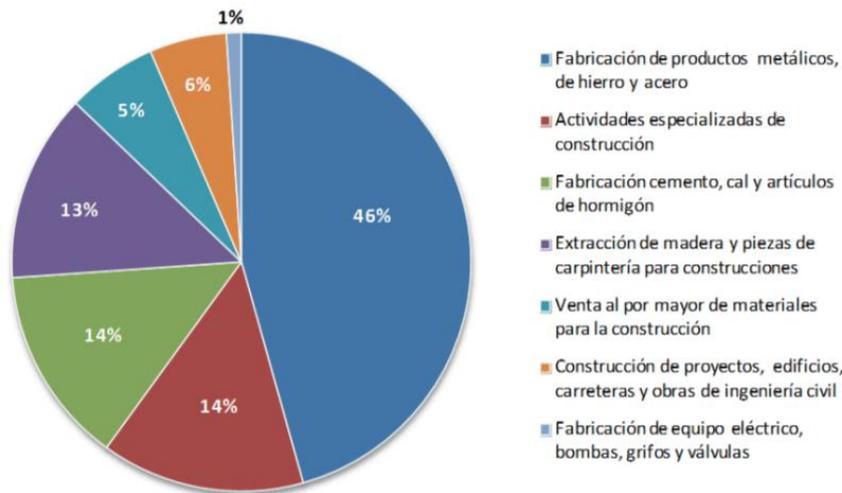
A pesar de los altos y bajos que existen en la economía del país, la construcción en Ecuador sigue teniendo una participación sostenida en el PIB nacional, aproximadamente del 8,6%.

Es importante resaltar que la construcción es una industria cuyo comportamiento es cíclico en la economía nacional. Es por ello que a nivel de Latinoamérica, muchos profesionales están convencidos de que la construcción es un medio eficiente para mejorar la situación económica de la misma (Durá, 2017)

El sector de la construcción en Ecuador, así como a nivel mundial, abarca dos grandes campos laborales, por un lado la obra civil compuesta por la construcción de puentes, hidráulicas, carreteras, hidroeléctricas etc, y por otro lado la edificación para uso de viviendas, oficinas, hoteles, escuelas, centros de reuniones públicos, entre otros.

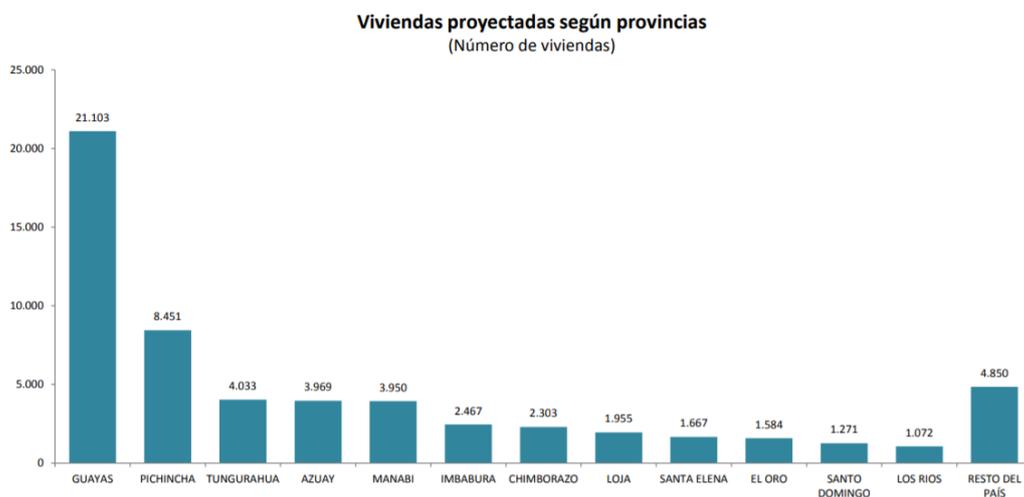
En el caso de la edificación existen industrias conexas que contribuyen para que la misma se lleve a cabo hasta su finalización y pueda ser explotada.

A continuación se presenta un gráfico en el que se desglosa en porcentajes los principales sectores relacionados directamente con la edificación, resaltando que el trabajo con madera ocupa un 13%.



**Gráfico 5: Principales sectores relacionados con el sector de la construcción. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, (2014)**

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), se presenta el siguiente gráfico correspondiente a la distribución de Viviendas proyectadas para el año 2016, por provincias, siendo el dato de la provincia de Pichincha el más importante para el presente trabajo, ya que la microempresa en análisis se encuentra ubicada en dicha provincia.



**Gráfico 6: Distribución de viviendas proyectadas por provincia. Fuente: Instituto de Estadística y Censos de Ecuador (2014)**



Una de las fuentes del crecimiento de la economía urbana, que pertenece al sector de la construcción, es el desarrollo de la industria inmobiliaria y a la misma se la define como el espacio en el cual se intercambian bienes-inmuebles, a través de transacciones o acuerdos de negocios con el comerciante (Echeverría M., 2015).

El sector Inmobiliario contribuye en el desarrollo de un país de las siguientes maneras:

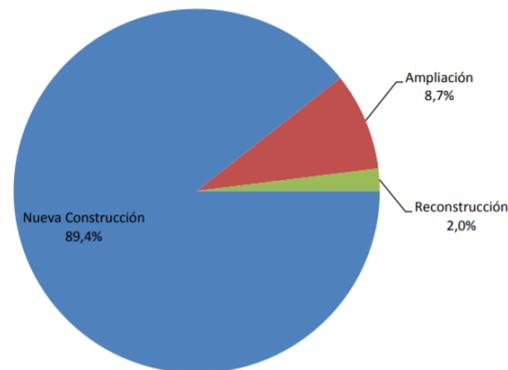
- Promoviendo inversiones.
- Desarrolla bienes inmuebles.
- Aportación al PIB.
- Generación de Empleo.

La construcción de viviendas se encuentra dentro del mercado inmobiliario, “entendiéndose por mercado toda institución social en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian” (Andrea Echeverría, 2015) y el mismo se cataloga como un mercado activo e importante dentro de la economía de un país, debido a que las viviendas son consideradas un bien de consumo primordial.

El sector de la construcción destinado a proyectos inmobiliarios es una pieza significativa dentro de la economía de un país, ya que mantiene una relación directa con la producción, construcción y mantenimiento de viviendas.

En Ecuador las empresas relacionadas con la construcción de edificaciones tienen altas posibilidades de trabajo, ya que el 89.4% de las construcciones que se proyectan son nuevas, por lo tanto se necesita de mano de obra, proveedores y como es el caso de la empresa del presente trabajo, se necesita de terminados de la construcción. En el gráfico siguiente se encuentran los porcentajes de permisos de construcción según el tipo de obra, basados en el número de permisos expedidos.





**Gráfico 7: Número de permisos de construcción según el tipo de obra. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador de Edificaciones, (2016)**

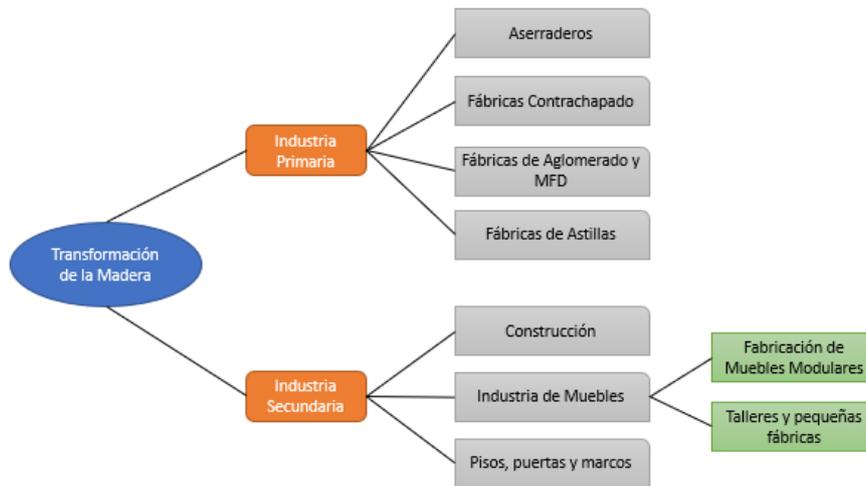
Se debe tener en cuenta que la actividad económica relacionada con la construcción de edificaciones referentes al sector inmobiliario ha brindado a través de los años una gran oportunidad para la generación de empleos ya sea de mano de obra, como comerciantes de materiales de construcción y profesionales de diferentes ingenierías, forjando una cadena de empleo que resulta superior a otras industrias.

Como ya se mencionó anteriormente, este es un sector íntimamente relacionado con la economía de un país, debido a que se trata de uno de los pilares para el crecimiento de la misma.

## **2.2. PRODUCCIÓN DE TERMINADOS DE LA CONSTRUCCIÓN EN MADERA EN ECUADOR**

Ecuador es un país ubicado geográficamente de tal manera que dispone de recursos naturales, especialmente forestales, lo cual combinado con la innovación y explotación del sector, dan como resultado una oferta variada. La riqueza forestal del Ecuador, explotada y respectivamente tratada, da como resultado productos de alta calidad como: tableros varios, muebles y terminados de construcción (Instituto de Exportación e Inversiones, 2015).

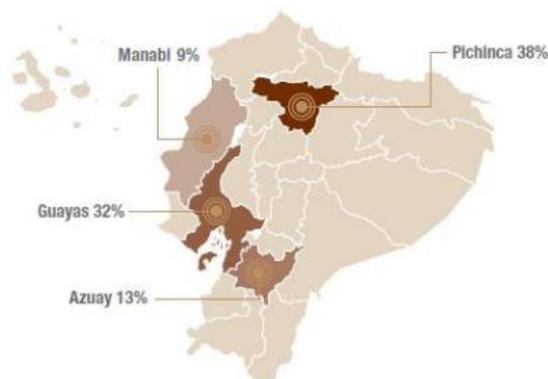
Los recursos del sector forestal del Ecuador se dividen, según sea el caso, en transformación primaria y en transformación secundaria de la madera, según como se indica en el siguiente gráfico:



**Gráfico 8: Transformación de la Madera en Ecuador. Fuente: Ecuador Forestal, (2012)**

La industria secundaria es la que se relaciona directamente con el sector de los terminados de construcción en madera, trabajos a los que se dedica la empresa que se analizará en el presente trabajo profesional.

Según el Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones (2015), el 92% de la industria de manufactura de muebles, se encuentra dividido de manera geográfica en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay y Manabí, con los porcentajes detallados en el siguiente gráfico. Mientras que el 8% restante está distribuido en ciudades más pequeñas.



**Gráfico 9: Ubicación geográfica de la industria manufacturera de muebles y acabados en Ecuador. Fuente: PRO ECUADOR, (2015).**



Como se destaca en el Gráfico 9, la provincia de Pichincha en donde se encuentra Quito, ciudad sede de la empresa que se analizará en el presente trabajo profesional, ocupa el mayor porcentaje en lo que se refiere a la industria de terminados de construcción en madera.

### **2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMIDOR/CLIENTE**

Las personas que forman parte de la clientela de terminados de la construcción en madera, antes de realizar una compra o cerrar un contrato, analizan las diferentes opciones que se encuentren disponibles en el mercado, con el fin de seleccionar a la empresa que satisfaga sus necesidades y deseos. (Maldonado, 2016).

Además, hay que tomar en cuenta que según Kotler & Keller (2012), el comportamiento de compra del consumidor en general va a verse influenciado por ciertos factores como son: culturales, sociales y personales.

Un estudio ha revelado que en Guayaquil, la cual es la segunda ciudad más importante del Ecuador y en la cual se encuentra el 32 % de la industria de manufactura de muebles, de acuerdo con lo explicado en el gráfico número 9, “el 34% de las personas compra por recomendaciones familiares o amigos o por influencia de la televisión, y el 25 % porque conoció por medio del internet”. Adicionalmente, el mismo estudio indica que en lo referente a compras de muebles para el hogar, las mismas se las realiza en un 50.5% en los almacenes de muebles. (Maldonado, 2015).

Según Maldonado (2017), presidente ejecutivo de Colineal, una de las empresas más fuertes en el ámbito de terminados de construcción en madera en Ecuador, es indispensable comercializar los muebles a través de tiendas grandes llamados en el país almacenes de muebles, ya que los clientes desean adquirir todo el ambiente que se muestra en las tiendas, es decir no solo los muebles, sino lo que hay sobre ellos o sus alrededores a manera de decoración como lámparas, cojines, adornos, etc. Es decir, el impacto visual en los clientes es de suma importancia.





### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. BÚSQUEDAS BIBLIOMÉTRICAS

Con el fin de definir el marco teórico, se recopilará y analizarán publicaciones, artículos, libros, trabajos de fin de Máster y tesis Doctorales relacionadas con planes de mejora de la gestión de empresas, con la intención de conocer lo relacionado con las microempresas y sus áreas funcionales, así como posibles mejoras dentro de la gestión. Dicha información contribuirá a cumplir con los objetivos planteados previamente y se usará como guía para el desarrollo del presente trabajo.

**Palabras clave:** empresa, microempresa, áreas funcionales, plan de gestión, mejora de la gestión.

#### 3.2. LA MICROEMPRESA

En primer lugar, es importante dar una definición de lo que es una empresa: Boquera (2011) define a la empresa como un sistema formado por elementos, especialmente personas que también son sistemas, con relaciones complejas entre sí. De tal manera que cualquier cambio en alguno de sus elementos afecta a toda la empresa.

Por otra parte, Porto (2008) afirma que una empresa es una unidad económica-social formada por elementos humanos, materiales y técnicos, cuyo objetivo en conjunto es el de conseguir utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Para Reyes (2000) la empresa se refiere a “una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”.

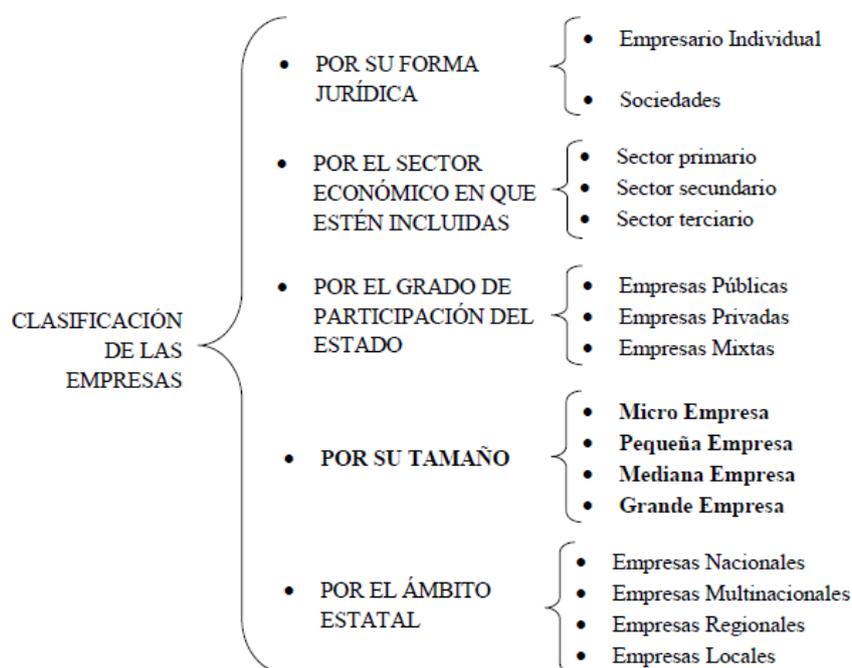
En síntesis, todas las empresas ofrecen a la sociedad un bien o un servicio y de manera general están formadas por ciertos elementos que contribuyen para generar su correcto funcionamiento, los cuales son:

- Trabajadores
- Tecnología (maquinaria, herramientas, procesos, etc.)
- Proveedores



- Clientes
- Capital

Teniendo claro qué es una empresa, a continuación, se procede a describir su clasificación, misma que depende de: su forma, sector económico, grado de participación del estado, tamaño y ámbito estatal.



**Gráfico 10: Clasificación de las empresas. Fuente: Núñez (2011)**

En la actualidad las empresas tienen un gran desafío que trasciende incluso a la vista al futuro, como consecuencia en primer lugar de la alta competitividad dentro de las industrias, la globalización, las crisis económicas y los constantes cambios. Las empresas constructoras o relacionadas directamente con la construcción no son la excepción ante este desafío, por lo que resulta esencial que las mismas respondan de una manera eficiente a éstos mediante la mejora de su gestión, lo que lleva implícito la mejora del desempeño y productividad eliminando las pérdidas ocasionadas por falta de una correcta organización de las áreas funcionales dentro de la empresa.



Las microempresas surgen en base a las diferentes necesidades de gente emprendedora que busca obtener diferentes beneficios, especialmente económicos, además de generar trabajo para otras personas.

Las ganancias que genera una microempresa son la recompensa por el trabajo que se realiza, la misma que contribuye con la calidad de vida del propietario, así como de sus trabajadores. Una de las principales motivaciones de los microempresarios es la libertad que tienen de operar independientemente, tomar sus propias decisiones y disponer de su tiempo para organizarlo como mejor le parezca. Sin embargo, dicha independencia no significa una vida fácil o trabajar menos, al contrario, en la mayoría de los casos los propietarios de las microempresas deben trabajar muy duro para conseguir sus objetivos.

En cada trabajo el microempresario asume riesgos y compromisos que dependerán de su manera de gestionar las diferentes áreas de su negocio, con el fin de optimizar tiempos y generar una mayor productividad.

Una de las principales tareas que enfrenta un gerente es la de atender oportunidades y amenazas que puedan surgir al utilizar los recursos de la microempresa. Para poder dar atención a esas oportunidades y amenazas, se deben tomar decisiones, es decir, escoger una solución entre un conjunto de opciones. Este es un proceso donde se toman determinaciones relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales (Saldarriaga, 2013).

### **3.3. LA MICROEMPRESA EN ECUADOR**

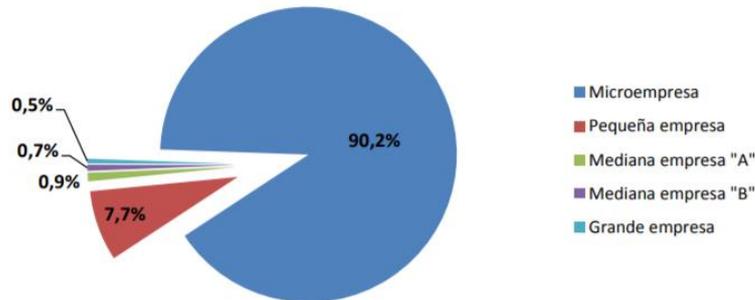
En Ecuador no existe una amplia información sobre las microempresas dentro del sector de la construcción, es por ello que, para clasificarlas en el presente subcapítulo, se ha tomado como referencia lo descrito en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2012), como se indica en la siguiente tabla:



Parámetros	EMPRESA		
	Micro	Pequeña	Mediana
<b>Número de trabajadores</b>	1 a 9	10 a 49	50 a 199
<b>Ventas o ingresos brutos anuales (\$)</b>	≤ 100.000,00	entre 100.001,00 y 1'000.000,00	entre 1'000.001,00 y 5'000.000,00

**Tabla 1: Clasificación de las PYMES. Fuente: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2012)**

Las microempresas en Ecuador representan el 90.2% del total de empresas. A pesar de representar una gran fuerza en el país, debido a su tamaño y limitación de recursos, no se invierte en investigación y desarrollo para mejorar sus procesos técnicos y administrativos.



Tamaño de Empresa	No. Empresas	Porcentaje
Microempresa	760.739	90,2%
Pequeña empresa	65.135	7,7%
Mediana empresa "A"	7.929	0,9%
Mediana empresa "B"	5.588	0,7%
Grande empresa	4.253	0,5%
<b>Total</b>	<b>843.644</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfico 11: Estructura de empresas según su tamaño Micro, pequeñas, medianas y grandes (2014). Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, 2014**

Dentro de la industria de la construcción existen sectores conexos que dan origen a microempresas que a su vez contribuyen para que las edificaciones se finalicen y puedan ser



explotadas, como por ejemplo la fabricación de productos metálicos, de cemento y hormigón, fabricación de equipos eléctricos, extracción de madera y piezas de carpintería, etc.

En Ecuador el 70.7% de los negocios dedicados a la fabricación de muebles para la construcción son de personas naturales, generalmente emprendedores. Por lo tanto, solo el 29.3% corresponden a empresas legalmente constituidas.

En los últimos años, debido a las condiciones económicas, sociales y políticas, las microempresas que producen muebles para la construcción se han incrementado, la mayoría de ellas mediante procesos de producción artesanales, ya que han iniciado su negocio basándose en la experiencia adquirida, por herencia o iniciativa propia debido a la falta de empleo (Ortiz, 2015).

En la actualidad las microempresas tienen mayores dificultades para seguir en el mercado debido a los problemas internos que enfrentan, basados generalmente en la falta de una correcta gestión y a que no cuentan con suficiente apoyo de financiamiento y asesoría.

Muchas veces en las microempresas existe falta de motivación y capacitación hacia el personal operativo; además de que generalmente se recurre a experiencias y conocimientos empíricos para administrar los recursos humanos y materiales de los que se dispone.

En la mayoría de los casos los microempresarios poseen gran conocimiento técnico, sin embargo, en lo que se refiere al ámbito de gestión, ya sea por falta de conocimientos o de tiempo, no suelen tener una buena organización.

En las microempresas relacionadas con la construcción es habitual que el dueño y en la mayoría de los casos el gerente general se niegue a delegar tareas importantes que requieren ciertas responsabilidades a sus trabajadores. Como consecuencia de ello, al ser el responsable de tantas actividades, tiene que dedicarles todo el tiempo a todas las áreas funcionales de la empresa.

De acuerdo a Ortiz (2015), las principales fortalezas y conflictos (o amenazas) de las pequeñas empresas, dedicadas a terminados de la construcción en madera son las siguientes:

**Fortalezas:**

- Costos de operación menores en base al tamaño de las organizaciones.
- Bajo nivel de capital (inversión) necesario para empezar el negocio o empresa.





- La capacidad de decidir sobre su capacidad productiva.
- Amplia Cobertura del mercado.

**Amenazas:**

- Limitaciones en control de calidad.
- La estructura de la gestión no es adecuada, suele ser incompleta.
- Limitación al acceso de programas de mejora.

### **3.4. ÁREAS FUNCIONALES**

Se pueden definir las áreas funcionales como divisiones que se llevan a cabo dentro de una empresa, con el objetivo de optimizar su funcionamiento. Por lo tanto, el éxito de la empresa se basa en la adecuada coordinación de las distintas áreas funcionales que la conformen (Medina, 2013).

La magnitud de estas áreas varía de acuerdo a la complejidad y tamaño de cada empresa, resaltando que “en las pequeñas empresas las áreas funcionales se simplifican y se integran unas dentro de otras” (González, 2015).

Las áreas funcionales de una empresa o microempresa son indispensables, debido a que las actividades más importantes que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de la empresa son planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

El análisis de las áreas funcionales de una empresa contribuye a la visualización más profunda de los problemas que existen en una empresa, debido a que todas estas áreas se encuentran relacionadas entre sí. Según Anzola (1993) “Es muy importante analizar las áreas funcionales de una empresa porque todas son un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, de tal forma que lo que afecta a un área influye sobre las demás”.

Las áreas funcionales de una empresa se encuentran íntimamente relacionadas con el proceso administrativo de la misma, hay que tomar en cuenta que las áreas funcionales no deben permanecer desconectadas entre sí, debido a que se encuentran interrelacionadas.

Sin importar el tamaño, una empresa debe llevar a cabo cuatro funciones básicas para lograr sus objetivos, estas son: elaborar los productos, es decir producción, comprar la materia prima y





vender el producto final, manejar el dinero, y coordinar al personal para que desempeñe sus labores de la mejor manera posible. Las cuatro funciones mencionadas también son conocidas como áreas funcionales o departamentos de la empresa (Münch, 2006). Dichas áreas se las puede agrupar dentro de las siguientes:

- Producción
- Compras y Ventas
- Finanzas
- Recursos Humanos, misma que se puede incluir dentro del área de Administración.

A continuación, se explicarán las principales áreas funcionales de una empresa:

### **Producción**

El área de producción es aquella encargada de la elaboración de los productos que se van a vender, la misma necesita de una minuciosa supervisión para poder controlar la calidad de los productos que salen de la empresa, con el principal objetivo de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.

Al igual que en todas las áreas que conforman una empresa, en el área de producción es necesario lograr la eficiencia, así como la correcta coordinación y gestión de la mano de obra, maquinaria, materiales, equipo y herramientas que se utilizan para llevar a cabo la fabricación e instalación de los productos que ofrece la empresa.

También se puede definir al área de producción como “el encargado de la transformación de los insumos en productos o servicios terminados” (Chao, 2016).

### **Compras y Ventas**

El área de compras está totalmente ligada con los proveedores de la empresa, es decir se encarga de proveer al área productiva de todos los materiales necesarios para la fabricación de los productos. Sus funciones incluyen dar el respectivo seguimiento a los pedidos que se realizan.





El área funcional de ventas corresponde a una de las áreas más importantes de la empresa, debido a que se encarga de llevar a cabo el objetivo de la producción, es decir vender lo fabricado o el servicio que se ofrece, dichas ventas incrementan la rentabilidad de la empresa.

Dentro de esta área existen varias funciones que se deben llevar a cabo con el fin de lograr las ventas previstas por la empresa.

### **Finanzas**

El área funcional financiera incluye la contabilidad de la empresa y el desglose de las operaciones de la misma, las finanzas tienen el principal objetivo de mostrar la situación económica de la empresa en un periodo dado. Esto le permitirá tomar las decisiones futuras de forma más acertada debido a que existen proyecciones de flujo de dinero.

Una de las funciones de las finanzas es que las mismas “permiten la obtención y el uso del dinero con el propósito de incrementar las utilidades o, dicho de otro modo, es la buena administración del dinero” (González, 2013). Es decir, toda área financiera de una empresa busca liquidez y rentabilidad.

### **Administración**

Esta área funcional apoya a las demás áreas funcionales de una empresa, además de abarcar funciones de gestión de recursos humanos, contabilidad, finanzas, sistemas de información, compras, etc. según las necesidades y características de cada empresa (Boquera, 2011).

Por lo tanto, debido a que la división de las áreas funcionales dentro de una empresa depende de algunos factores, entre ellos su tamaño, en una pequeña empresa, como es el presente caso en análisis, se pueden agrupar todas las actividades que la empresa realiza dentro de dos áreas funcionales que abarquen todos los procesos que se generan en la misma, y que deben ser gestionados, dichas áreas son:

- Producción
- Administración.





### 3.5. PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN

Para entender en qué consiste un plan de mejora de la gestión de una empresa, en primer lugar, es necesario conocer la definición de la misma, por lo tanto, a continuación, se presentarán tres definiciones de gestión, que en realidad proyectan la misma esencia.

- 1) La gestión de proyectos consiste en el proceso por el cual se planifica, dirige y controla el desarrollo de un proyecto dentro de un sistema aceptable con un costo mínimo y dentro de un período de tiempo determinado por cada empresa (Peña, 2001). A continuación, se describe brevemente en qué consiste cada una de estas acciones:

**Planificar.** - consiste en realizar una planificación de las formas en las que se va a conseguir los objetivos que tiene la empresa, velando por la adecuada y eficiente manera de distribuir los recursos necesarios, tanto humanos, como económicos y tecnológicos.

Dentro de la planificación se encuentra la organización, que consiste en la adecuada distribución de las tareas que se realizan en una empresa, así como la asignación de los recursos, humanos y materiales a cada una de las tareas mencionadas.

**Dirigir.** - abarca el proceso de guía y motivación a los empleados y colaboradores de la empresa, con el principal objetivo de alcanzar los objetivos que la misma se haya impuesto.

**Controlar.** - es el proceso final de todos los puntos que abarca la gestión de una empresa, y consiste en realizar la comprobación de lo que se ha llevado a cabo dentro de la empresa, para verificar que concuerde con los objetivos previos que se han establecido.

- 2) La gestión empresarial abarca todas las acciones necesarias que se realizan dentro de una empresa con el fin de cumplir los objetivos concretos de la misma en un tiempo determinado. Estas acciones se pueden llevar a cabo a través de diferentes individuos especializados como gerentes, directores, consultores entre otros, quienes asumen la responsabilidad de conducir o dirigir una empresa, considerando ciertas reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos, planificando, además, todas las actividades de la empresa mediante el correcto aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y tecnológicos previstos (Thompson, 2012).





- 3) Por otro lado, la gestión de una empresa es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de las áreas funcionales de una empresa, con el objetivo de cumplir con los requerimientos de esta (PMI, 2013)

Cabe destacar que el objetivo principal de la gestión empresarial es mejorar la productividad y competitividad de la misma.

Teniendo claro el concepto de gestión y lo que abarca, es importante destacar que los cinco aspectos principales de la gestión destacados en las diapositivas entregadas en la materia de gestión de proyectos son (PMI, 2013):

- Identificar los requisitos del producto o servicio que se ofrece.
- Gestionar las necesidades y expectativas de las áreas funcionales de la empresa.
- Establecer y mantener la comunicación entre las áreas funcionales de la empresa.
- Generar entregables y cumplir con los requerimientos iniciales.
- Administrar cada área funcional.

Después de haber definido el alcance de la gestión, se puede decir que un plan de gestión es un diseño que contiene la manera más efectiva de organizar las actividades cotidianas y a largo plazo de las áreas funcionales de una empresa. El mismo abarca diversos puntos como: la administración del dinero, las tareas de la empresa, la manera en la que los empleados realizan su trabajo y el ámbito general en el que se desenvuelven los mismos.

Los planes de gestión para una empresa dependen de varios factores, como, por ejemplo:

- Los objetivos de la empresa.
- Actividades de la empresa.
- Recursos de los que se dispone para implementar el plan.

La necesidad de la presencia de un plan de gestión en una empresa se da con el principal objetivo de no ignorar las tareas diarias que se realizan dentro de la misma, además de la respectiva delegación de responsabilidades de manera clara, y el seguimiento de las labores de la empresa. Es importante resaltar que un adecuado plan de gestión contribuye para alcanzar las metas de la empresa de varias maneras, como las siguientes (Rabinowitz, 2017):

- Dejar claro las responsabilidades de todos los empleados dentro de la empresa.





- Dividir el trabajo de la empresa de manera razonable.
- Definir plazos adecuados para las tareas que deben desenvolverse en cada área funcional de la empresa.
- Incrementar la obligación de rendir cuentas del trabajo realizado interna y externamente.

Está claro que uno de los principales objetivos de toda empresa es obtener una buena posición en el mercado y brindar un buen servicio a sus clientes. Es por ello que se genera la necesidad de mejorar constantemente la gestión y cultura empresarial dentro de una empresa, ya sea esta micro, pequeña, mediana o grande.

La realización de un plan para mejorar la gestión es un asunto estratégico en las empresas, que va de la mano con la obtención de resultados y metas propuestas, las cuales se pueden cumplir cuando existe una administración correcta, es decir, cuando se generan acciones, conductas y condiciones específicas necesarias en todas las áreas funcionales de la empresa que permiten cumplir con los trabajos solicitados por los clientes, de la mejor manera posible.

El alcance de los resultados esperados se lleva a cabo a través de un plan de mejoramiento continuo en las áreas funcionales de la microempresa, el cual contribuirá a alcanzar los objetivos estratégicos.

Para una adecuada implementación de la estrategia se puede optar por diversos enfoques, estableciendo factores de: planeamiento, estructura organizacional, manejo e intercambio de información, controles de la ejecución, control de cambios, cambio de la cultura de la empresa y la capacidad de lograr que todo el personal cumpla las órdenes dadas (Ibeas, 2013).

En síntesis, se puede decir que uno de los principales objetivos de la gestión de empresas es que ella llegue a manejarse de una manera óptima que le permita ser viable económicamente, además de competitiva y productiva. Para ello debe cumplir con ciertas acciones que le permitan llevar la empresa de una manera adecuada, como se mencionó en el primer párrafo del presente subcapítulo, éstas son:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control





Todas estas acciones permiten a la empresa, o en este caso microempresa, lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos. Por lo tanto, se considera necesaria la gestión adecuada de las áreas funcionales de la microempresa, para lo cual es esencial realizar un análisis y diagnóstico de ella, en base a información recopilada sobre su sistema de trabajo, así como de sus principales clientes y proveedores, además del análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Mediante esta información se pueden proponer actividades que mejoren la gestión de las áreas funcionales mencionadas, con el principal objetivo de incrementar la productividad y competitividad de la empresa.





## 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 4.1. INTRODUCCIÓN

La microempresa MadeArte se constituyó el 28 de febrero de 2003. Es una empresa dedicada al diseño, fabricación e instalación de terminados de construcción en madera para edificios residenciales, oficinas o lugares comerciales.

MadeArte a través de los años se ha ganado una buena reputación entre sus clientes, gracias a la cual, al momento de conseguir nuevos clientes y proyectos no se ha visto en la necesidad de recurrir a medios publicitarios o marketing, debido a que los mismos Ingenieros, Arquitectos o personas particulares que han contratado los servicios de la empresa han recomendado el trabajo que la misma realiza a más gente, generando que el listado de clientes aumente. Es decir, se ha manejado publicidad de boca en boca para conseguir nuevos contratos.

### 4.2. MISIÓN Y VISIÓN DE MADEARTE

**Misión:** Fabricación y colocación de muebles para el hogar y oficinas, con altos estándares de diseño y calidad, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

**Visión:** Lograr abarcar un alto índice en el mercado Nacional, mediante el liderazgo en la fabricación y colocación de muebles, imponiendo una marca prestigiosa por su calidad, de tal manera que el costo para el cliente sea un aspecto secundario.

MadeArte busca que sus clientes queden satisfechos al haber invertido su confianza y dinero en trabajar con la empresa.

MadeArte busca también incursionar en el sector público además del privado, que es en el que actualmente trabaja, con el fin de mantenerse en un crecimiento constante.

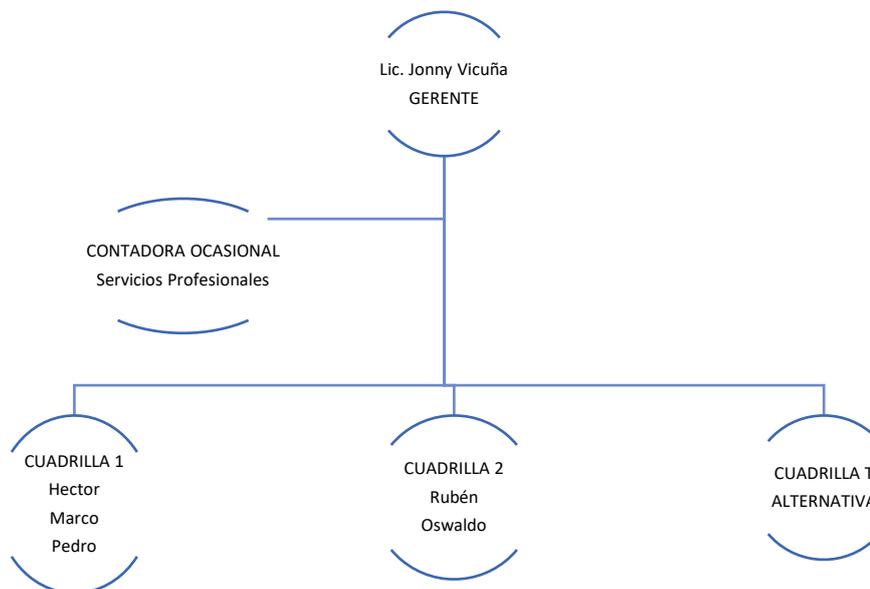
### 4.3. ESTRUCTURA DE MADEARTE

La empresa cuenta con cuatro maestros carpinteros, un lacador de planta y una contadora ocasional, quien únicamente se encarga de hacer la declaración mensual del IVA (impuesto del valor añadido) del Gerente de MadeArte. Sin embargo, cuando MadeArte cuenta con muchos trabajos por realizar a la vez, contrata adicionalmente a una cuadrilla de tres o cuatro personas



que generalmente participan en la etapa de colocación de los terminados de construcción, en los departamentos u oficinas, según sea el caso.

La estructura de MadeArte se la definirá mediante un organigrama, el cual consiste en una representación gráfica de la jerarquía, es decir la dependencia de cada empleado respecto a otro, y la amplitud de control, es decir el número de colaboradores que dependen del mismo jefe o mando (Boquera, 2011), tal como se indica en el siguiente gráfico.



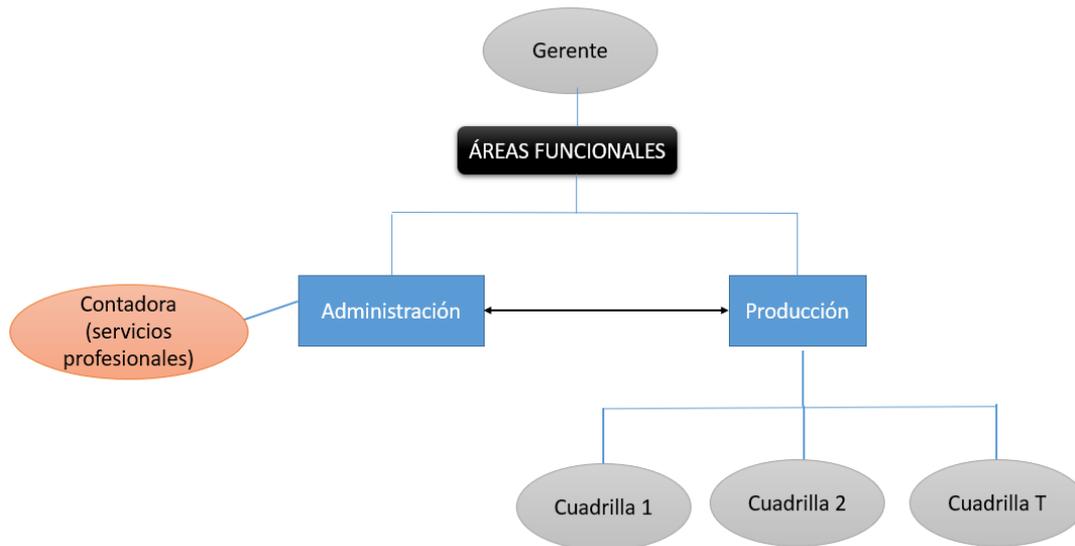
**Gráfico 12: Organigrama de MadeArte. Fuente: Elaboración propia**

#### 4.4. ÁREAS FUNCIONALES

La empresa está formada por dos áreas funcionales que abarcan todas las actividades que se realizan dentro de ella para brindar el servicio a sus clientes, éstas áreas son: producción y administración.

Como se mencionó anteriormente en el subcapítulo 3.3, el área de producción se encarga de elaborar todos los productos que conforman el servicio que la empresa brinda, en este caso se encarga de la elaboración de los terminados de construcción en madera. Mientras que el área administrativa abarca funciones de contabilidad, compras de materiales y venta del servicio.

A continuación se presenta un organigrama que se ha dividido de acuerdo a las dos áreas funcionales de MAdearte, tomando en cuenta que la cuadrilla T hace referencia a la prestación ocasional de servicios profesionales de una cuadrilla especializada en instalación de muebles, que se contrata en casos necesarios, es decir, cuando la empresa tiene mucho trabajo que abarcar en poco tiempo.



**Gráfico 13: Organigrama de MadeArte de acuerdo a sus áreas funcionales. Fuente: Elaboración propia**

El Gerente-propietario es quien se encarga de las áreas funcionales de la empresa. Se ocupa de la parte administrativa, de proveer la materia prima, visitar clientes, tomar medidas de los espacios, hacer proformas, diseños y controlar la obra, la calidad y entrega de todos los bienes elaborados.

#### 4.5. PROBLEMÁTICA ACTUAL

Como ya se explicó en el capítulo 1.1, el Gerente, debido a sus múltiples funciones, no puede llevar una óptima gestión de la empresa en análisis, por lo cual no se realizan de la forma correcta muchas de las funciones, existiendo incumplimiento en algunas tareas por parte de los trabajadores a pesar de los incentivos económicos que reciben de la empresa.

No se lleva a cabo una gestión correcta de los horarios para controlar la jornada laboral de los trabajadores, los cuales en varias ocasiones no cumplen sus tareas específicas, aludiendo frecuentemente a causas injustificadas.

Del mismo modo no se lleva a cabo un control constante de la productividad in situ de los trabajadores, los cuales incurren con frecuencia en distracciones (teléfonos celulares, audífonos, entre otros).

Por otra parte, MadeArte no cuenta con una contabilidad adecuada, es decir, no hay gestión de ingresos y pagos así como tampoco se lleva a cabo una correcta gestión de los inventarios.

#### 4.6. FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE MADEARTE

En primer lugar, se presenta un mapa de procesos de la empresa, en el que se especifica que las actividades Gubernamentales actualmente están abarcadas por la Gerencia General, que todo parte de la materia prima, es decir, de los proveedores, que las actividades que generan rentabilidad en cuanto a los terminados de la construcción en madera son: diseño, fabricación e instalación de los terminados, todo con el objetivo de brindar el mejor servicio y calidad al cliente.

#### MAPA DE PROCESOS MADEARTE

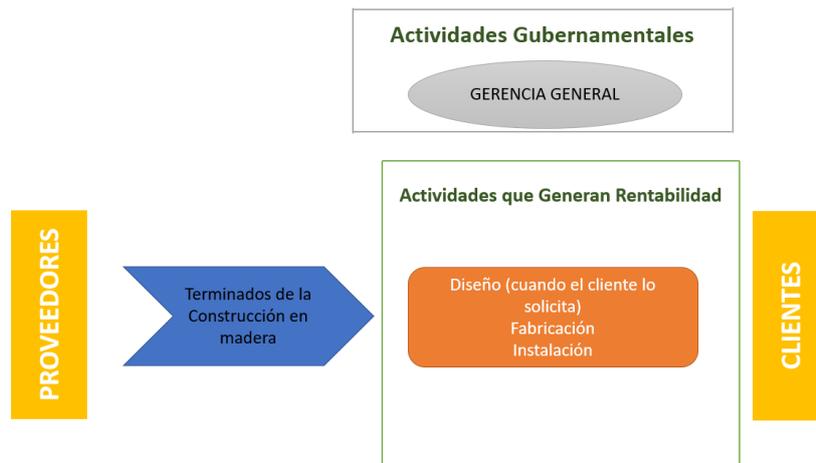


Gráfico 14: Mapa de procesos MadeArte. Fuente: Grupo Eseico-Consermin. Elaboración propia



A continuación, se explicará de una manera breve y concisa cómo funciona la empresa de manera general para los proyectos que la misma ejecuta.

## **CLIENTES**

MadeArte a través de los años ha trabajado con clientes que se enfocan en dos tipos de mercados diferentes:

- El primero se refiere al sector industrial, en este caso al sector de la construcción directamente, es decir que MadeArte realiza trabajos para contratistas que construyen edificios y/u oficinas para vender.
- El segundo mercado hace referencia al consumidor final, es decir, que MadeArte también realiza trabajos directamente para los dueños de casas u oficinas.
- Los dos trabajos han llevado a que la empresa adquiriera experiencia en el sector y que se mantenga dentro del mercado. Es importante mencionar que la única publicidad que ha manejado MadeArte a través de los años es la publicidad de boca a boca y tarjetas de presentación del Gerente de la empresa.

## **OFERTAS**

Generalmente cada proyecto grande de MadeArte empieza con la presentación de una oferta, mismas que son expuestas ya sean vía e-mail o presentadas impresas. En dichas ofertas, también llamadas cotizaciones, se establecen los costes por metros cuadrados o metros lineales según sea el caso de los terminados de construcción en madera, siendo los costes independientes del tipo de material que se utilice. Los costos de materiales que se utilizan para formular las ofertas se basan en los dos principales proveedores con los que trabaja la empresa.

## **PROYECTOS**

A continuación, se presenta un flujograma que expresa gráficamente el funcionamiento de la empresa, para con sus proyectos.





**Gráfico 15. Flujograma del funcionamiento de la empresa para proyectos. Fuente: Elaboración propia**

Como se puede visualizar en el gráfico 15, en cuanto al proceso que realiza MadeArte para cada proyecto, éste ha sido sencillo y ha resultado eficaz. En el caso de proyectos grandes, generalmente los proyectistas entregan al Gerente los planos de los terminados de construcción en madera que desean, con los respectivos diseños, colores y dimensiones. Adicionalmente, MadeArte suele tomar sus propias medidas (dimensiones) para cotejarlas con las de los planos y no tener problemas posteriormente en cuanto al tamaño de los terminados, en el momento de su instalación.

Con los planos y dimensiones la empresa se encarga de solicitar el material a sus proveedores para posteriormente fabricar los muebles e instalarlos, dejando 100% terminado su trabajo cuando el cliente realiza la respectiva inspección piso por piso en las edificaciones y formaliza la recepción positiva del trabajo, es decir, queda satisfecho con los terminados.



La producción de cada proyecto la maneja, como ya se ha mencionado antes, el Gerente, verificando que los trabajadores hayan entendido cuál es el diseño, material y colores que se deben utilizar para cada proyecto.

En otros casos, de acuerdo con el tipo de cliente, MadeArte se encarga de realizar su trabajo desde el diseño de los terminados, adaptándose a las necesidades y gustos de cada cliente, es decir, se realiza un trabajo personalizado, considerando espacios, ambiente y colores del lugar del proyecto.

## **CONTRATOS**

Los contratos que realiza MadeArte con sus clientes en la mayoría de los casos son verbales. Sin embargo, cuando son proyectos grandes o con un monto considerable, se firma un contrato escrito que suele ser sencillo, en el que se especifica el monto y plazo de entrega de los trabajos que se tengan que realizar.

MadeArte entrega a los clientes facturas de los trabajos realizados cuando los mismos las solicitan, y en ellas se considera el monto del contrato más el IVA.

### **4.7. CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MADEARTE**

Pese a todos los inconvenientes mencionados en el apartado 4.4, que existen principalmente por la falta de una adecuada gestión, MadeArte se ha mantenido en el mercado a través de los años con una producción estable, la cual ha permitido al Gerente-propietario brindar a su familia una vida cómoda, además de que los trabajadores siempre han recibido los pagos en las fechas exactas, lo cual les ha permitido llevar el sustento a sus hogares. A pesar de la ausencia de una adecuada gestión, MadeArte se ha hecho cargo de importantes proyectos gracias a las habilidades y esfuerzo de su Gerente, logrando dejar satisfechos a sus clientes y proveedores.

Una de las ventajas de MadeArte es la capacidad que tiene el Gerente de solucionar problemas y de realizar estimaciones de presupuesto bastante aproximadas a la realidad, de modo que se proporcionan respuestas rápidas a sus clientes que solicitan información de costes y diseños para las obras que se encuentren realizando.





Es importante mencionar que MadeArte mantiene una buena relación con sus proveedores, cultivada en la confianza, lealtad y fidelidad con los pagos, por lo cual los mismos siempre se encuentran dispuestos a realizar cotizaciones u ofertas para la empresa.

#### **4.8. COMPETENCIA DE MADEARTE**

En Ecuador existen empresas dedicadas a realizar trabajos similares a los que realiza MadeArte. Algunas son empresas más grandes que cuentan con años de experiencia y han formado ya una marca en el país. Y otras son pequeñas empresas o artesanos que trabajan bajo pedido en proyectos pequeños. A continuación, se mencionarán algunas de estas empresas.

- Hogar 2000 representa una competencia directa para MadeArte, a pesar de ser una empresa que se encuentra en un nivel de mercado mucho más alto. Es una compañía grande con varios años de experiencia, fundada en 1979. A través de los años se ha destacado por su calidad y diseños, razones por las cuales muchas empresas la eligen para formar parte de sus proyectos a pesar de que sus costos son elevados. Además, Hogar 2000 ofrece servicios similares a MadeArte en cuanto a diseño, fabricación e instalación de terminados de la construcción.
- Colineal es otra empresa de mucho peso en Ecuador, pero se podría decir que Colineal no representa competencia directa para MadeArte debido a que la mayoría de las veces los bienes y servicios que ofrece dicha empresa suelen ser diferentes a los que ofrece MadeArte, ya que Colineal dispone en sus tiendas una amplia variedad de muebles decorativos, además de juegos de sala y comedor, son muebles ya realizados como plantilla que el cliente puede comprar al instante.

Además, a pesar de que en los últimos años Colineal, al igual que MadeArte, también se ha dedicado a comercializar una línea dedicada al amueblamiento de edificios u oficinas, tampoco representa una competencia directa para la empresa en análisis, debido a que por el tema de costos, Colineal va enfocado a un target más alto, con terminados de lujo.

Por otro lado, en la ciudad hay artesanos que disponen de pequeños locales en donde realizan sus trabajos de madera, dichos artesanos realizan trabajos enfocados al consumidor final, es decir, trabajos para los dueños de casas u oficinas. Al ser artesanos, no se encuentran todavía





posicionados en el mercado y realizan obras relativamente pequeñas, por lo que muchas veces los productores, para abaratar el costo final de los terminados, suelen disminuir la calidad de los mismos, lo cual no siempre los clientes logran diferenciar. Esto les permite cobrar al cliente un costo menor al que en la actualidad cobra MadeArte. Es importante considerar que MadeArte trabaja con proveedores que disponen materiales de primera calidad los cuales a su vez tienen un costo mayor, pero ofrecen la seguridad de una garantía al cliente.

La principal visión de MadeArte es trabajar en proyectos a gran escala como edificios o conjuntos habitacionales, tal como lo ha venido haciendo en los últimos 4 años. Para esta clase de proyectos, las empresas que representan una amenaza directa para MadeArte son aquellas que ya tienen un prestigio y una marca establecida dentro del mercado. En ocasiones los proyectistas prefieren trabajar con dichas empresas para brindarle un valor añadido a los proyectos que construyen, lo cual aumenta la plusvalía de la edificación.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, MadeArte también realiza trabajos para pequeñas obras, los cuales es bueno que mantenga activos y en esta clase de proyectos son los artesanos y microempresas los que representan una competencia directa.





## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

MadeArte no cuenta con información en papel ni digital sobre su funcionamiento, por lo que para poder realizar el respectivo análisis para el presente trabajo, es necesario recopilar toda la información posible sobre su estado mediante la realización de entrevistas a los trabajadores y Gerente de la empresa, quienes brindarán información sobre el funcionamiento interno de la misma. Del mismo modo, se ha entrevistado a los proveedores y a los clientes para saber la opinión externa sobre el trabajo que realiza la empresa.

#### 5.1.1. DISEÑO DE LA ENTREVISTA

La recopilación y validación de toda la información posible de la empresa en estudio se ha realizado a través de un análisis basado en la elaboración de entrevistas particulares para cada agente que participa en los procesos de la empresa. Mediante este medio se podrá tener conocimiento acerca del estado actual de MadeArte y la manera en la que realiza sus funciones.

Se diseñaron cuatro entrevistas con preguntas escalas tipo Likert de 5 puntos, (en donde 1=" totalmente en desacuerdo" y 5=" totalmente de acuerdo"). Cada entrevista encierra afirmaciones (preguntas) diferentes según el agente al que va dirigida. Dichos agentes fueron: los trabajadores, el Gerente de la empresa, los clientes y los proveedores. Antes de proceder a describir las entrevistas es importante indicar de manera breve que la escala de Likert es un tipo de herramienta de medición que, a diferencia de preguntas con respuestas cerradas, nos permite evaluar y medir actitudes, además de conocer el nivel de conformidad de la persona entrevistada con las afirmaciones que se le formulan en la entrevista (Llauradó, 2014)

La entrevista dirigida a los trabajadores cuenta con 15 preguntas, las cuales se han diseñado tomando en cuenta las actividades y roles que desempeñan los mismos dentro de la empresa y con el fin de obtener su percepción sobre el funcionamiento de la misma. Para cada una de las preguntas se dispuso de un apartado de observaciones donde los trabajadores podían realizar comentarios acerca de las respuestas realizadas.





La entrevista al Gerente cuenta con 34 preguntas, las cuales se han formulado en función de las actividades de gestión, abarcando así aspectos de planificación, organización, dirección y control como se indicó en el subcapítulo 3.4. Además, se tomaron en cuenta aspectos relacionados con la contabilidad que debería llevar una empresa y con la percepción que tiene el Gerente sobre el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio que la empresa brinda.

Para la entrevista a los clientes se elaboraron 11 preguntas, que tienen que ver con el grado de satisfacción del servicio que brinda MadeArte en cuanto a calidad, costos, tiempos y trato por parte del personal.

Finalmente se diseñó la entrevista para los tres principales proveedores de MadeArte, la cual cuenta con 6 preguntas, las cuales intentan descubrir la percepción de los proveedores sobre MadeArte como cliente suyo.

Como en el caso de la entrevista a los trabajadores, las entrevistas dirigidas al gerente, los clientes y los proveedores cuentan con un espacio destinado para las observaciones y/o recomendaciones que tengan los entrevistados hacia MadeArte.

Es importante mencionar que los formatos de cada una de las entrevistas realizadas se encuentran adjuntos en el anexo 1 y las respuestas gráficas a cada una de las preguntas de las entrevistas se encuentran adjuntas en el anexo 2.

<b>AGENTE ENTREVISTADO</b>	<b>No. De Preguntas</b>	<b>TIPO</b>
<b>Gerente</b>	34	Likert
<b>Trabajadores</b>	15	Likert
<b>Proveedores</b>	6	Likert
<b>Clientes</b>	11	Likert

**Tabla 2: Tipo y número de preguntas de la entrevista. Fuente: propia**





### 5.1.2. VALIDEZ Y PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA

Antes de dar por terminado el diseño de la entrevista se analizó su validez mediante un profesional experto en el tema de encuestas, el cual revisó y corrigió las preguntas planteadas en primera instancia en la entrevista. La validez de una entrevista hace referencia a su capacidad como instrumento de medición de los puntos que se desean analizar o sobre los cuales se busca información (Carrión, 2013).

Después de tener el diseño de las entrevistas revisado y aprobado como definitivo, se llevó a cabo su realización, utilizando el mismo protocolo para el Gerente, los clientes y proveedores de la empresa, el cual se describe a continuación:

- En primer lugar, se estableció comunicación con el agente entrevistado vía telefónica. Mediante este contacto se le explicó cuáles iban a ser los puntos a tratar en la entrevista, el propósito de la misma, la duración y la manera en la que se iba a realizar, la cual fue vía e-mail.
- Antes de realizar la entrevista se verificó con el agente entrevistado que entendiese cada una de las preguntas y la escala de calificación. Posteriormente se envió la entrevista vía mail utilizando como herramienta Google Forms.
- Una vez contestada la entrevista enviada, se concretó un día y hora específica para dialogar vía Skype con el agente entrevistado, con el objetivo de indagar más sobre las respuestas a la entrevista y profundizar un poco más en el funcionamiento de MadeArte. Se fueron tomando notas para no dejar escapar los aspectos más importantes tratados.
- Al final se transcribieron las respuestas de las entrevistas a formato digital en una hoja de cálculo y utilizando el programa estadístico IBM SPSS 23, para analizar los datos obtenidos.

Para el caso de los trabajadores el procedimiento fue distinto, ya que para ellos es difícil rellenar una entrevista vía e-mail. El protocolo que se siguió en este caso se describe a continuación:

- Se estableció contacto con cada uno de los trabajadores de MadeArte mediante una llamada telefónica, en la cual se les explicó todo lo relacionado con la entrevista, como por ejemplo: el propósito de llevarla a cabo, el tiempo aproximado que se tomarían en completarla, los temas a tratar, etc. Además, se dejó constancia de que tendrían toda la ayuda necesaria para aclarar sus dudas en caso de que se presentasen.





- Sobre todo se dejó claro que los datos proporcionados en la entrevista serían confidenciales y tratados con un objetivo únicamente académico y profesional.
- Posteriormente se enviaron las entrevistas vía e-mail al Gerente de MadeArte, el cual las entregó a cada uno de los trabajadores, dándoles el suficiente tiempo para que las rellenasen, indicándoles además que respondiesen y anotasen las dudas que les surgieran.
- Una vez que los trabajadores respondieron la entrevista se procedió a realizar una video-llamada con cada uno de ellos con el objetivo de recopilar más información, lo cual fue bastante productivo, ya que cada trabajador contribuyó adicionalmente con sus opiniones y observaciones sobre el funcionamiento de MadeArte.
- Al final se transcribieron las respuestas de las entrevistas a formato digital en una hoja de cálculo y utilizando el programa IBM SPSS 23 para analizar los datos obtenidos.
- Las entrevistas con el Gerente, los trabajadores, clientes y proveedores de MadeArte tuvieron lugar entre el miércoles 27 de junio del 2018 y el martes 3 de julio del 2018. Las video-llamadas se llevaron a cabo entre el día jueves 5 de julio del 2018 y el día martes 10 de julio del 2018. Las Fechas y los horarios se adaptaron de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de todos los agentes entrevistados.

### 5.1.3. CARACTERIZACIÓN MUESTRAL

En el presente trabajo profesional la población a la que fueron dirigidas las entrevistas se compone de todos los principales agentes que intervienen en el funcionamiento de MadeArte, es decir: el Gerente, los trabajadores o empleados, los proveedores y finalmente los clientes.

Para el caso del Gerente, como solo hay uno dentro de la empresa, la muestra para la entrevista es igual a una sola persona.

En el caso de los trabajadores de MadeArte se tomó como muestra al total de la población, es decir, a las 5 personas que trabajan en la empresa.

La muestra para la entrevista dirigida a los proveedores de MadeArte la integran 3 personas, elegidas por accesibilidad mediante muestreo no probabilístico de conveniencia, el mismo que se utiliza en este caso por la conveniente accesibilidad y proximidad de los entrevistados (Ochoa, 2015). La muestra para el caso de los clientes se remite a 4 personas, elegidas también por accesibilidad mediante muestreo no probabilístico de conveniencia, que se utiliza en este caso





debido a que no se dispone de una lista completa de los individuos que forman la población, y porque los clientes seleccionados fueron accesibles para realizar el presente trabajo (Ochoa, 2015).

Además, resulta importante mencionar que los proveedores y clientes seleccionados deben conocer a la empresa y estar familiarizados con los servicios que la misma ofrece, por lo cual la población de la entrevista no son todos los proveedores y clientes existentes de MadeArte, sino los que conocen a la empresa y por lo tanto están en la capacidad de dar respuestas más reales a las entrevistas.

#### 5.1.4. FIABILIDAD DE LA ENTREVISTA

Es importante tener en cuenta que, en la recolección de información mediante entrevistas, se debe contar con validez y confiabilidad para que los resultados nos lleven a las conclusiones adecuadas sobre el tema que se esté tratando.

Para asegurar que la escala de medida en la que se realizaron las entrevistas es válida, se ha utilizado el alfa de Cronbach, el mismo que sirve para analizar la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento de medida, es decir, de la entrevista (Frías, 2014).

La fórmula que se ha utilizado para calcular el índice a partir de las correlaciones entre los ítems es la siguiente:

$$\alpha_{std} = \frac{k p}{1 + p(k-1)}$$

En donde:

K = los ítems de la entrevista, es decir el número de preguntas.

p= promedio de las correlaciones lineales en cada uno de los ítems

El índice obtenido del alfa de Cronbach va de 0 a 1, considerándose como aceptables los valores mayores a 0.7, mientras que cuanto más se acerque el índice a 1, mayor será la fiabilidad de la escala escogida para las preguntas. Por el contrario, los valores iguales o menores a 0.5 son inaceptables debido a que indican una pobre confiabilidad de la escala.





## 5.1.5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

### 5.1.5.1. ENTREVISTA AL GERENTE

Después de tabular los datos se presentan a continuación los resultados obtenidos en la entrevista por cada una de las preguntas realizadas al Gerente de MadeArte. Cabe mencionar que, de esta entrevista, al tratarse de sola una persona entrevistada, no se puede realizar un análisis estadístico ni obtener el alfa de Cronbach, ya que se tiene una respuesta única por cada pregunta.

Pregunta	Respuesta
Función dentro de la empresa	5
Cumplimiento de objetivos	4
Recursos suficientes	4
Plazos para suministro, producción e instalación.	4
Planificación presupuestaria	3
Distribución de los recursos por proyecto	3
Distribución de tareas en función de la capacitación de los trabajadores	4
Designación de recursos necesarios a cada trabajador	4
Gestión de recursos	5
Capacitación al personal	1
Trato con los clientes y proveedores	5
Comunicación con los trabajadores	4
Guía a los trabajadores para desempeñar sus funciones.	4
Motivación hacia los trabajadores	3





Capacidad de negociación	4
Cumplimiento de lo planificado para cada proyecto en tiempo y coste.	4
Frecuencia de control de presupuesto y tiempos	3
Supervisión de horarios laborales a trabajadores	2
Realización de evaluaciones del desempeño de los trabajadores.	2
Existencia de control de calidad de la producción.	3
Observación de ganancias o pérdidas de cada proyecto.	4
Acogida de medidas correctivas cuando existen desviaciones	4
Generación de confianza a sus clientes.	5
Satisfacción de los clientes	5
Comunicación con los clientes	5
Toma en cuenta la opinión y necesidades de clientes	5
Realización de balances anuales.	3
Existencia gestión de pagos	4
Existencia gestión de facturación	4
Disposición de espacio físico necesario	4
Tiempo de respuesta frente a inconvenientes durante la producción	5
Productividad de los trabajadores	3
Estudio de la cadena de valor	3
Durante la producción se realizan movimientos innecesarios.	3

**Tabla 3: Resultados entrevista a Gerente de MadeArte**





Como se puede observar en la tabla anterior, en lo que se refiere a cumplimiento de objetivos, utilización y distribución de recursos, comunicación, relación con trabajadores, clientes y proveedores, gestión de pagos, tiempos y satisfacción de los clientes, tiempos de respuesta, plazos de suministros y capacidad de negociación, se tienen rangos de respuestas comprendidos entre 4 y 5, es decir entre “más bien de acuerdo” y “muy de acuerdo”, lo que indica que en estos aspectos la empresa se maneja adecuadamente.

El Gerente supo poner como observación en la primera pregunta de la entrevista, que a pesar de que tiene clara su función dentro de la empresa, no puede limitarse a llevar a cabo la función únicamente de Gerente, es decir, dio a conocer que realiza muchas más funciones de las que debe realizar un gerente ya que se encarga personalmente de que la empresa funcione como ya se mencionó en el capítulo en dónde se da una descripción de MadeArte.

Como se verá en la siguiente tabla existen preguntas con una calificación baja de 1 y 2, las cuales están íntimamente relacionadas con el manejo del personal, es decir, con la capacitación, la supervisión de horarios laborales y las evaluaciones de su desempeño. Estos formarán parte de los puntos de la empresa que se debe mejorar o implementar según sea el caso, además de que corroboran el problema planteado al principio del presente trabajo.

Pregunta	Respuesta
Capacitación al personal	1
Supervisión de horarios laborales a trabajadores	2
Realización de evaluaciones del desempeño de los trabajadores.	2

**Tabla 4: Aspectos de la entrevista al Gerente con calificación  $\leq 2$**

En la video-llamada realizada con el Gerente de MadeArte para profundizar en los aspectos de la entrevista, él mismo supo explicar que las preguntas a las que calificó con una puntuación de 3 como se indica en la siguiente tabla, son puntos que se realizan dentro de la empresa, pero no con eficiencia o no en totalidad. Por ejemplo, la planificación presupuestaria se realiza a veces, es decir, no en todos los proyectos, ya que no siempre el Gerente dispone de tiempo suficiente para hacerlo. Por lo tanto, estos son aspectos que se deberán mejorar.





Pregunta	Respuesta
Planificación presupuestaria	3
Distribución de los recursos por proyecto	3
Motivación hacia los trabajadores	3
Frecuencia de control de presupuesto y tiempos	3
Existencia de control de calidad de la producción.	3
Realización de balances anuales.	3
Productividad de los trabajadores	3
Estudio de la cadena de valor	3
Durante la producción se realizan movimientos innecesarios.	3

Tabla 5: Aspectos de la entrevista al Gerente con calificación igual a 3

### 5.1.5.2. ENTREVISTA A TRABAJADORES

Después de tabular los datos y procesarlos en el programa IBM SPSS 23, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de alfa de Cronbach por cada una de las preguntas de la entrevista realizada a los trabajadores de MadeArte:

PREGUNTA	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Función	53.80	30.700	0.000	.796
Distribución de tareas a los trabajadores	53.80	30.700	0.000	.796





Comunicación con el Gerente	53.80	30.700	0.000	.796
Ambiente Laboral	54.40	28.800	.272	.789
Planificación de los trabajadores	54.40	24.800	.572	.764
Distribución a tiempo de material	54.80	24.200	.862	.743
Cumplimiento a tiempo de tareas	55.20	26.700	.346	.787
Posibilidad de aumentar la productividad	53.80	30.700	0.000	.796
Existencia de distracciones en trabajo	56.80	17.700	.686	.773
Comunicación de problemas en producción	53.80	30.700	0.000	.796
Existencia de capacitación	57.80	30.700	0.000	.796
Motivación de los trabajadores	55.40	25.300	.511	.770
Supervisión de tareas por el Gerente	55.40	22.300	.900	.729
Funcionamiento de la empresa	55.60	24.800	.624	.760
Posibilidad de mejorar rendimientos	54.40	28.300	.360	.784

**Tabla 6: Estadístico de Fiabilidad, encuesta a trabajadores (Alfa de Cronbach)**



El alfa de Cronbach total promedio de la entrevista a los trabajadores es igual a **0.792**, por lo tanto, al ser  $> 0.7$ , se tiene la seguridad de que la consistencia interna de la entrevista es fiable.

Con toda la información recopilada en las entrevistas realizadas a los 5 trabajadores de MadeArte, se obtuvieron estadísticos descriptivos, que se presentan a continuación mediante una tabla en la que consta la media, mediana y desviación estándar de cada uno de los temas tratados en la entrevista:

Pregunta	N. Preguntas	Media	Mediana	Desviación estándar
Función	5	5.00	5.00	0.000
Distribución de tareas a los trabajadores	5	5.00	5.00	0.000
Comunicación con el Gerente	5	5.00	5.00	0.000
Ambiente Laboral	5	4.40	4.00	.548
Planificación de los trabajadores	5	4.40	5.00	.894
Distribución a tiempo de material	5	4.00	4.00	.707
Cumplimiento a tiempo de tareas	5	3.60	4.00	.894
Posibilidad de aumentar la productividad	5	5.00	5.00	0.000





Existencia de distracciones en trabajo	5	2.00	1.00	1.732
Comunicación de problemas en producción	5	5.00	5.00	0.000
Existencia de capacitación	5	1.00	1.00	0.000
Motivación de los trabajadores	5	3.40	4.00	.894
Supervisión de tareas por el Gerente	5	3.40	3.00	.894
Funcionamiento de la empresa	5	3.20	3.00	.837
Posibilidad de mejorar rendimientos	5	4.40	4.00	.548

**Tabla 7: Estadísticos Descriptivos, encuesta a trabajadores**

La mayoría de los puntos tratados en esta entrevista tiene una mediana de 4 y 5, es decir las respuestas son: “más bien de acuerdo” y “muy de acuerdo”, lo que indica que, en aspectos como la distribución de tareas y material, la comunicación, el ambiente laboral, el cumplimiento de las tareas y la motivación, existe una buena gestión.

Sin embargo, como se indica en la tabla siguiente, hay otros aspectos que han obtenido un puntaje igual a 1, es decir “Muy en desacuerdo”, en el caso de la pregunta sobre la existencia de distracciones en el trabajo, ésta calificación de 1 indica que no existen distracciones en el trabajo, lo cual es favorable para que los trabajadores desarrollen sus funciones, sin embargo, para el caso de la pregunta sobre la existencia de capacitación la puntuación igual a 1 indica que éste es un aspecto que se debe tomar en cuenta para mejorar la productividad y competitividad de los trabajadores y como consecuencia de la empresa.





Pregunta	Mediana
Existencia de distracciones en trabajo	1.00
Existencia de capacitación	1.00

**Tabla 8: Aspectos de la entrevista a los trabajadores con calificación  $\leq 2$**

En la video-llamada que se realizó con los trabajadores, supieron explicar que en la empresa se realizaron capacitaciones hace muchos años, es decir, durante la fase de formación de la empresa, pero que a partir de ahí ya no se ha realizado ninguna capacitación que amplíe sus conocimientos y habilidades laborales, y tampoco talleres para mejorar su rendimiento y/o motivación en la empresa.

En lo que se refiere a la existencia de distracciones que afectan el desempeño de los trabajadores, únicamente uno de los mismos indicó que en su opinión si existen distracciones en el trabajo, y dio a entender que algunas veces no puede terminar sus tareas programadas para el día debido a que a última hora se le solicita realizar otras tareas de otros proyectos, dejando sin terminar las primeras. Otra de las distracciones que indicó es el uso de celulares por parte del personal, ya que éstos intervienen en sus trabajos porque reciben llamadas o mensajes.

Por otra parte, existen dos preguntas dentro de la entrevista que obtuvieron una mediana de 3. En la siguiente tabla se especifica cuáles fueron y la conclusión obtenida mediante la información dada por los mismos trabajadores. Cabe mencionar que estos son puntos que también requieren atención y mejoras.





Pregunta	Mediana	Conclusión
Supervisión de tareas por el Gerente	3.00	La realiza a veces
Funcionamiento de la empresa	3.00	Indica que es regular, no es malo, pero tampoco bueno. Es decir solo, se mantiene estable

**Tabla 9: Aspectos de la entrevista a los trabajadores con calificación igual a 3**

Finalmente, se tienen dos puntos interesantes de las respuestas obtenidas que nos indican la posibilidad de mejoras dentro de la empresa, el primer punto referente a la posibilidad de mejorar la productividad de los trabajadores frente a incentivos tiene una mediana de 5, es decir que los trabajadores están “Muy de acuerdo” en que si se los incentiva más mejorarían su rendimiento. El segundo punto sobre la posibilidad de mejorar los rendimientos de los trabajadores tiene una mediana de 4, es decir “Mas bien de Acuerdo”. Estos aspectos son importantes ya que destacan oportunidades para mejorar la empresa.

Durante las video-llamadas con los trabajadores se consideraron estos dos puntos mencionados, dando como conclusión que el incentivo que los mismos esperan no es monetario, más bien esperan cosas como que se les brinde un lunch después de una jornada larga de trabajo o que se les reconozca verbalmente cuando los mismos realizan un buen trabajo, es decir los trabajadores buscan motivación dentro de la empresa.

Por otra parte, los trabajadores estuvieron de acuerdo en que mejoraría mucho su rendimiento si se realizaran reuniones mensuales o quincenales en donde se puedan analizar inconvenientes o a su vez avances del trabajo diario, comparando dichos avances con los objetivos que se hayan planteado y en el caso de que existieran inconvenientes analizar las medidas que se van a tomar para cumplir con los objetivos.





### 5.1.5.3. ENTREVISTA A CLIENTES

Después de tabular los datos y procesarlos en el programa IBM SPSS 23, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de alfa de Cronbach por cada una de las preguntas de la entrevista realizada a los clientes de MadeArte:

Preguntas	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Precios con relación a calidad	43.00	35.333	.996	.896
Precios competitivos y asequibles	43.25	34.917	.831	.907
Tiempos de entrega	43.00	44.667	.399	.925
Calidad del producto terminado	42.75	40.917	.857	.910
Conocimiento de la experiencia de MadeArte	43.25	38.250	.858	.905
Importancia de mejora de publicidad	42.75	50.917	-.445	.949
Variedad de productos	43.25	38.250	.858	.905
Rapidez de respuesta ante solicitudes	43.00	39.333	.611	.918
Atención que brinda la empresa	42.75	36.250	.858	.904
Comportamiento del personal hacia clientes	42.75	36.250	.858	.904
Satisfacción de las necesidades	42.75	40.917	.857	.910

Tabla 10: Estadístico de Fiabilidad, encuesta a clientes (Alfa de Cronbach)





El alfa de Cronbach total promedio de la entrevista a los clientes es igual a **0.921**, por lo tanto, al ser  $> 0.7$ , se tiene la seguridad de que la consistencia interna de la entrevista es fiable. Con toda la información recopilada en las entrevistas realizadas a los clientes, se presenta a continuación una tabla en la que constan los resultados estadísticos descriptivos, es decir la media, mediana y desviación estándar de cada uno de los temas tratados en la entrevista:

Preguntas	N. de entrevistados	Media	Mediana	Desviación estándar
Precios con relación a calidad	4	4.25	4.50	.957
Precios competitivos y asequibles	4	4.00	4.00	1.155
Tiempos de entrega	4	4.25	4.00	.500
Calidad del producto terminado	4	4.50	4.50	.577
Conocimiento de la experiencia de MadeArte	4	4.00	4.00	.816
Importancia de mejora de publicidad	4	4.50	4.50	.577
Variedad de productos	4	4.00	4.00	.816
Rapidez de respuesta ante solicitudes	4	4.25	4.50	.957
Atención que brinda la empresa	4	4.50	5.00	1.000
Comportamiento del personal hacia clientes	4	4.50	5.00	1.000
Satisfacción de las necesidades	4	4.50	4.50	.577

**Tabla 11: Estadísticos Descriptivos, encuesta a clientes**





En los resultados obtenidos de la entrevista realizada, cabe mencionar que respecto a aspectos como tiempos de entrega, calidad del producto final, costos del servicio, rapidez de respuesta, trato recibido, comunicación, variedad y satisfacción de necesidades, se tienen respuestas que varían entre 4 y 5, es decir “Mas bien de acuerdo” y “Muy de acuerdo”, lo que indica que los clientes tienen una buena relación con MadeArte, además de que se encuentran satisfechos con el servicio que la empresa brinda. Sin embargo, en cuanto a la importancia de mejorar la publicidad de la empresa, se obtuvo una puntuación mediana de 4.5, lo cual indica que es importante tomar las medidas necesarias para mejorar este aspecto, ya que la calificación es real debido a que la empresa actualmente carece de publicidad, lo cual limita su mercado. Este resultado indica que los clientes piensan que es realmente importante que MadeArte mejore su publicidad tanto por el bien de la empresa como también por el bien del cliente, ya que, si MadeArte llega a ser más conocida en el mercado, los clientes podrán anunciar que sus proyectos los ha realizado con una empresa de prestigio.

#### 5.1.5.4. ENTREVISTA A PROVEEDORES

Se tabularon los datos y procesaron en el programa IBM SPSS 23, teniendo como resultado la tabla que se presenta a continuación, la cual indica los índices obtenidos de alfa de Cronbach por cada una de las preguntas de la entrevista realizada a los proveedores de MadeArte:

Pregunta	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Cumplimiento de tiempos de pago	23.33	8.333	0.000	.900
Información sobre experiencia de MadeArte	24.00	3.000	1.000	.833
Trata amable y cortés por parte de MadeArte	23.33	8.333	0.000	.900
MadeArte buen cliente	23.67	5.333	1.000	.781
Formalidad de contratos y pedidos	23.67	5.333	1.000	.781
Pedidos de MadeArte con tiempo de antelación	23.67	5.333	1.000	.781

Tabla 12: Estadístico de Fiabilidad, encuesta a proveedores (Alfa de Cronbach)





El alfa de Cronbach total promedio de la entrevista a los clientes es igual a **0.864**, por lo tanto, al ser  $> 0.7$ , se tiene la seguridad de que la consistencia interna de la entrevista es fiable.

Con toda la información recopilada en las entrevistas realizadas a los proveedores se presenta a continuación una tabla en la que constan los resultados estadísticos descriptivos, es decir, la media, mediana y desviación estándar de cada uno de los temas tratados en la entrevista:

Pregunta	N. de entrevistados	Media	Mediana	Desviación estándar
Cumplimiento de tiempos de pago	3	5.00	5.00	0.000
Información sobre experiencia de MadeArte	3	4.33	5.00	1.155
Trata amable y cortés por parte de MadeArte	3	5.00	5.00	0.000
MadeArte buen cliente	3	4.67	5.00	.577
Formalidad de contratos y pedidos	3	4.67	5.00	.577
Pedidos de MadeArte con tiempo de antelación	3	4.67	5.00	.577

**Tabla 13: Estadísticos Descriptivos, encuesta a proveedores**

Como se puede observar en la tabla anterior, la mediana de cada uno de los aspectos tratados en la entrevista tiene una puntuación de 5 equivalente a “Muy de acuerdo”, lo que indica que los proveedores consideran a MadeArte un buen cliente para su empresa, que cumple con los tiempos estipulados de pagos, además de tener un trato amable y cortés, y además aseguran que MadeArte realiza los pedidos con suficiente tiempo de antelación.

#### **5.1.5.5. RESUMEN Y CONCLUSIÓN**

Como se desarrolló a lo largo del subcapítulo de resultados y análisis de las entrevistas, cabe volver a indicar que al tratarse de preguntas Likert se obtuvieron estadísticos descriptivos con





el principal objetivo de “ordenar, analizar y representar un conjunto de datos que describa adecuadamente las características de los mismos” Los parámetros que se obtuvieron son: media, mediana y desviación estándar, utilizando la mediana como resultado final de cada pregunta, con el objetivo de analizar su valor y sacar la respectiva conclusión.

A continuación, se presentarán tablas resumen con los resultados de cada una de las entrevistas realizadas y la conclusión de las mismas.

La encuesta al Gerente de MadeArte reveló los factores en los que la empresa está teniendo una buena gestión, además de aquellos en los que tiene que mejorar, y en los aspectos en los que está fallando.

Pregunta	Respuesta	Conclusión de las respuestas
Función dentro de la empresa Gestión de disponibilidad de recursos. Trato con cliente y proveedores Satisfacción de los clientes Comunicación con los clientes Toma en cuenta opinión y necesidades de los clientes Tiempo de respuesta frente a inconvenientes en producción	5	Factores y/o actividades que se realizan de una manera adecuada dentro de la empresa, es decir campos en los que se dispone de una buena gestión.  Todos estos campos representan parte de las fortalezas de la empresa
Cumplimiento de objetivos Recursos suficientes Plazos para suministros, producción e instalación Distribución de tareas en función de la capacitación Comunicación con trabajadores Guía a los trabajadores Capacidad de negociación Cumplimiento de tiempos y coste Observación de pérdidas y ganancias Cogida de medidas correctivas Existencia Gestión de pagos Existencia Gestión de facturación Espacio físico necesario	4	





Control de calidad de la producción Realización de balances anuales Productividad de trabajadores Cadena de valor Movimientos innecesarios en producción Planificación presupuestaria Control de presupuesto y tiempos Distribución de recursos por proyecto Motivación a trabajadores	3	Puntos que se realizan o se disponen dentro de la empresa, pero no con eficiencia o no en totalidad.  Es decir, son aspectos que a veces se consideran o realizan según sea el caso y a veces no.  Algunos de estos puntos podrían convertirse en debilidades con el tiempo.
Capacitación al personal	1	Aspectos en los que la gestión de la empresa está fallando, estos forman parte de los puntos débiles de la empresa que podrían generar amenazas.
Supervisión de horarios laborales a trabajadores	2	
Realización de evaluaciones del desempeño de los trabajadores	2	

**Tabla 14: Resumen de resultados de la encuesta al Gerente**

Las respuestas de la encuesta dirigida a los trabajadores reflejan factores en los que la empresa debe mejorar, así como aquellos en los que se dispone de una buena gestión.

Las respuestas dadas por los trabajadores coinciden con las dadas por el Gerente de la empresa. En la siguiente tabla se indica un resumen de las respuestas, con la conclusión correspondiente a cada calificación.

Pregunta	Mediana	Conclusión de las respuestas
Función dentro de la empresa Distribución de tareas a los trabajadores Comunicación con el Gerente Ambiente laboral confortable Planificación de los trabajadores Distribución a tiempo de material. Cumplimiento a tiempo de tareas Comunicación de problemas en producción	4.0 -5.0	Factores y/o actividades que se realizan de una manera adecuada dentro de la empresa, es decir campos en los que se dispone de una buena gestión.  Todos estos campos representan parte de las fortalezas de la empresa





Motivación de los trabajadores		
Supervisión de tareas por el Gerente Funcionamiento de la empresa	3	Puntos que se realizan dentro de la empresa, pero no con eficiencia o no en totalidad.  Es decir, son aspectos que a veces se consideran o realizan según sea el caso y a veces no.  Algunos de estos puntos podrían convertirse en debilidades con el tiempo.
Existencia de distracciones en trabajo. Existencia de capacitación	1	Aspectos en los que la gestión de la empresa está fallando, estos forman parte de los puntos débiles de la empresa.
Posibilidad de aumentar la productividad	5.00	Son aspectos que los trabajadores consideran que se pueden mejorar.
Posibilidad de mejorar rendimientos	4.00	

**Tabla 15: Resumen de resultados de la encuesta a los trabajadores.**

En el siguiente cuadro se indica un resumen con su respectiva conclusión, de las respuestas dadas por los clientes, mismas que reflejan como resultado que MadeArte está realizando una buena gestión en los aspectos que afectan directa o indirectamente a los clientes.

Además, nos revela un aspecto importante en el que la empresa debe trabajar, con el principal objetivo de mejorar, en este caso se trata de la publicidad.





Preguntas	Mediana	Conclusión de las respuestas
Precios con relación a calidad Calidad del producto terminado Rapidez de respuesta a solicitudes Atención que brinda la empresa Comportamiento del personal Satisfacción de las necesidades de clientes	4.5 - 5.0	Estas preguntas constituyen puntos que se llevan a cabo muy bien dentro de la empresa, e indican la satisfacción de los clientes con el trabajo que realiza MadeArte.  Pueden considerarse como fortalezas de la empresa
Precios competitivos y asequibles Tiempos de entrega Conocimiento de la experiencia de MadeArte Variedad de productos	4.00	Las respuestas a estas preguntas indican que el trabajo que realiza MadeArte es bueno, sin embargo no logra la satisfacción total de sus clientes en los puntos correspondientes a éste análisis.
Importancia de mejora de publicidad	4.50	Es sumamente importante para los clientes que MadeArte mejore su publicidad. Representa una manera de crecer para la empresa, debido a que actualmente la misma no dispone de ningún tipo de publicidad, por lo cual los clientes han sugerido por unanimidad que la empresa implemente actividades publicitarias.

**Tabla 16: Resumen de resultados de la encuesta a los clientes.**

De acuerdo con los resultados de la entrevista realizada a los proveedores, se nota que MadeArte está llevando a cabo una muy buena gestión en todo lo que se refiere a los proveedores, además la empresa mantiene una excelente relación con los mismos, la tabla siguiente revela esta conclusión.





Pregunta	Mediana	Conclusión de las respuestas
Cumplimiento de tiempos de pago	5.00	Como se puede observar, la empresa dispone de una muy buena gestión relacionada con los proveedores, además de una relación cortés y amable con los mismos.  Estos aspectos serán considerados como fortalezas de MadeArte
Información sobre experiencia de MadeArte	5.00	
Trata amable y cortés por parte de MadeArte	5.00	
MadeArte buen cliente	5.00	
Formalidad de contratos y pedidos	5.00	
Pedidos de MadeArte con tiempo de antelación	5.00	

**Tabla 17: Resumen de resultados de la encuesta a los proveedores.**

Después de la recopilación de datos que se realizó mediante las entrevistas y del respectivo procesamiento de estos, se tiene como conclusión general que MadeArte está realizando un trabajo adecuado en lo que se refiere a trato y comunicación con trabajadores, clientes y proveedores, cumplimiento de plazos, gestión de pagos, motivación del personal, así como la disposición de un buen ambiente laboral.

Además, la empresa ha generado la satisfacción de sus clientes gracias al servicio y la muy buena calidad del producto terminado que la empresa ofrece, así como por su relación calidad/precio.

Por otra parte, existen factores que la empresa debe implementar o en los que la empresa debe mejorar con el fin de aumentar su productividad y competitividad en el mercado, como son: la implementación de publicidad, ya que gracias a ella la empresa podrá conseguir más clientes y





logrará ser una marca reconocida en el país. Además, como resultado de la publicidad, los clientes de MadeArte podrán estar seguros de que cuentan con una marca reconocida y de prestigio que dará un plus a sus proyectos. Otros de los factores que la empresa debe implementar o, según sea el caso, mejorar, es la elaboración de balances anuales con el objetivo de llevar un mejor control presupuestario, la disminución de tiempos de entrega con el fin de volver a la empresa más competitiva, el aumento de rendimientos del personal y la supervisión de tareas a los trabajadores, es decir, la gestión de los recursos.

Finalmente se tienen los puntos débiles de la empresa, los cuales deben corregirse a tiempo para que la empresa pueda crecer y mejorar, estos son: la falta de supervisión de horarios laborales a los trabajadores, la ausencia de evaluaciones continuas del desempeño de los mismos, existencia de distracciones en el trabajo, la falta de capacitación del personal, la deficiente planificación presupuestaria, la débil distribución de trabajadores por proyecto, así como la falta de publicidad y control de desperdicios de materiales.

De manera general se puede decir que MadeArte ofrece un muy buen servicio y que su producto final genera la satisfacción de los clientes. El principal problema de la empresa es interno y radica en la falta de control de horarios y rendimientos de los trabajadores, así como la falta de una adecuada contabilidad. Adicionalmente, se ha resaltado la necesidad de implementar publicidad para la empresa.

Con toda la información que se ha recopilado mediante las entrevistas es necesario analizar de una manera más práctica y concreta el estado actual de la empresa, con el objetivo de tener más claras las estrategias que se deben implementar para mejorar la gestión de MadeArte. El análisis realizado ha permitido tener una base de datos para realizar un análisis FODA mediante la relación de los resultados obtenidos en todas las encuestas y video-llamadas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en análisis tal como se lo hará en el siguiente capítulo.





## 6. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA básicamente es un medio o una herramienta de diagnóstico para la evaluación tanto interna como externa de una organización, en el caso del presente trabajo de una empresa, con el principal objetivo de poder elaborar estrategias para su mejora.

Un análisis FODA “Se refiere a las acciones establecidas de una forma direccional para actuar en la institución en los hallazgos de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA elabora una base de información estratégica a partir de la cual se establecerán objetivos realistas y los planes estratégicos de acción a seguir” (Martínez, 2010).

A continuación, se explica el significado de las iniciales del nombre FODA (Breitner, 2011):

- **Fortalezas:** se refiere a las capacidades y recursos de la empresa, que generan ventajas competitivas, las cuales sirven para explotar oportunidades.
- **Oportunidades:** se refiere a las condiciones del entorno que pueden brindar a la empresa de acuerdo a sus capacidades ventajas competitivas para mejorar y crecer, representan factores positivos con posibilidad de ser explotados por la empresa.
- **Debilidades:** se refiere a aspectos que limitan el desarrollo de la empresa o a su vez puntos de los que carece la empresa, se debe trabajar en ellas a tiempo ya que se pueden convertir en amenazas para la empresa.
- **Amenazas:** hace referencia a influencias del entorno que pueden impedir y/o limitar que la empresa implemente alguna estrategia o a su vez puede reducir los beneficios que se tenían planificados obtener. Lo importante es identificarlas con anticipación.

El análisis FODA consiste básicamente en dos partes, la interna y externa (Breitner, 2011):

- **Parte Interna:** se relaciona íntimamente con las fortalezas y debilidades de la empresa, y son aspectos sobre los cuales se dispone de cierto control.



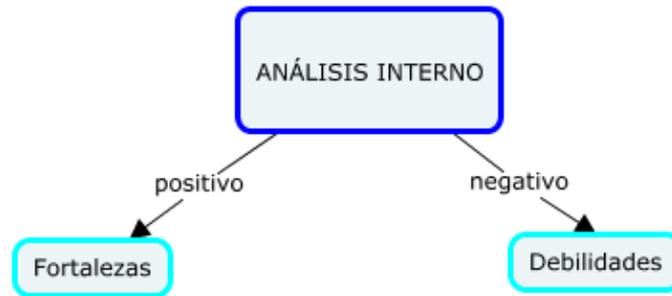


Gráfico 16: Parte Interna del análisis FODA. Elaboración propia

- **Parte Externa:** en la parte externa se trata de evaluar todas las oportunidades que ofrece el mercado para la actividad que realice la empresa. Además, analiza las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Sobre estos dos aspectos generalmente se tiene poco o a su vez ningún control.

•



Gráfico 17: Parte externa del análisis FODA. Elaboración propia

Cabe mencionar que los componentes de un análisis FODA establecen relaciones entre sí, de tal forma que se retroalimentan unos a otros, generando cierta dinámica que puede variar los efectos que tengan los factores externos en el sector de análisis.



## 6.1. LISTA PLANA

Una vez que se ha realizado el análisis de la empresa, en este caso sustentado en los resultados de las entrevistas como se indicó en el capítulo anterior, se procede a vincular dichos resultados y conclusiones con un diagnóstico de la empresa, de donde resultará en primera instancia una lista plana, la cual consiste en presentar de manera organizada y por componentes el FODA, es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas para MadeArte, para lo cual a la vez se agrupará de la mejor manera posible los temas tratados en las entrevistas que tengan características similares, es decir, por afinidad y/o abarquen un mismo campo, siempre y cuando además dispongan de la misma calificación o su diferencia no afecte en gran manera el resultado para su clasificación.

En las siguientes tablas se presenta la manera en la que se agruparon ciertas preguntas, con el fin de facilitar el análisis FODA.

En lo referente a la entrevista realizada al Gerente de la empresa, los puntos que se pueden agrupar son los siguientes:

No. Pregunta encuesta	Pregunta	Respuesta	Agrupación
9	Gestión de la disponibilidad recursos	5	Organización de recursos
8	Designación de recursos materiales y tecnológicos necesarios a cada trabajador	4	
3	Recursos tecnológicos, humanos y económicos suficientes	4	
7	Distribución de tareas en función de la capacitación	4	
23	Confianza a sus clientes.	5	Relación Satisfactoria de los clientes
24	Satisfacción de los clientes	5	
26	Toma en cuenta la opinión y necesidades de sus clientes	5	





	para brindarles un mejor servicio.		
25	Comunicación con los clientes	5	
31	Tiempo de respuesta frente a inconvenientes durante la producción	5	Gestión de cambios
22	Acogida de medidas correctivas cuando existen desviaciones	4	
32	Productividad de los trabajadores	3	Productividad de los trabajadores
19	Realización de evaluaciones del desempeño de los trabajadores periódicamente.	2	

**Tabla 18: Agrupación de entrevista realizada al Gerente**

En lo referente a la entrevista realizada a los trabajadores de la empresa, se han agrupado los siguientes aspectos.

No. Pregunta	Pregunta	Mediana	Agrupación
2	Distribución de tareas a los trabajadores	5,00	Organización de recursos
6	Distribución a tiempo de material	4,00	
5	Planificación de los trabajadores	5,00	
3	Comunicación con el Gerente	5,00	Comunicación adecuada





10	Comunicación de problemas en producción	5,00	
8	Posibilidad de aumentar la productividad ante incentivos no económicos (reconocimiento profesional)	5,00	Posibilidad de mejora de rendimientos
15	Posibilidad de mejorar rendimientos según los trabajadores	4,00	

**Tabla 19: Agrupación de entrevista realizada a los trabajadores.**

En lo referente a la entrevista realizada a los clientes de la empresa, los puntos que se han agrupado son los que se indican a continuación:

No. Pregunta	Preguntas	Mediana	Agrupación
3	Tiempos de entrega	4,00	Satisfacción de los clientes
7	Variedad de productos (modelos, colores, materiales, etc)	4,00	
11	Satisfacción de las necesidades	4,50	
4	Calidad del producto terminado	4,50	
9	Atención que brinda la empresa	5,00	Relación empresa/cliente
10	Comportamiento amable y cortés del personal de la empresa hacia clientes	5,00	

**Tabla 20: Agrupación de entrevista realizada a los clientes.**





Las preguntas de la encuesta realizada a los proveedores no se han podido agrupar debido a que cada pregunta toma en cuenta aspectos diferentes, que no se encuentran relacionados directamente como para agruparlos en uno solo, por lo tanto, se las considerará por separado, es decir como aspectos individuales en el análisis FODA, al igual que otras preguntas de la encuesta al gerente, trabajadores y clientes de la empresa que tampoco se pudieron agrupar por la misma razón, es decir porque tratan de temas diferentes a las otras preguntas, pero que tienen igual importancia en el análisis.

Como se puede observar en las tablas anteriores, tomando en cuenta los resultados del capítulo anterior del presente trabajo, se han realizado agrupaciones considerando las preguntas que se relacionaban entre sí y que han tenido calificaciones similares, el objetivo principal de dicha agrupación ha sido el facilitar el análisis FODA, para posteriormente buscar realizar un plan integral de mejora de la gestión de la empresa. Sin embargo, las preguntas que no se han podido agrupar también constarán en el análisis FODA.

A continuación, se presenta mediante una lista plana las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, ya agrupadas respectivamente como se ha indicado. Esta lista también incluye los aspectos que no se han podido agrupar, ya que para el análisis FODA se analizarán todos los resultados descritos en el capítulo anterior:





FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Funciones claras dentro de la empresa</li><li>✚ Organización de recursos</li><li>✚ Trato amable y cortés con trabajadores, clientes y proveedores</li><li>✚ Relación satisfactoria de los clientes</li><li>✚ Buena relación empresa/cliente</li><li>✚ Adecuada comunicación entre el Gerente y los demás involucrados en la empresa</li><li>✚ Guía por parte del Gerente hacia los trabajadores, para llevar a cabo sus tareas</li><li>✚ Cumplimiento de Plazos y costes</li><li>✚ Capacidad de negociación con los clientes y proveedores de la empresa</li><li>✚ Gestión adecuada de cambios</li><li>✚ Existencia de Gestión de pagos</li><li>✚ Existencia de Gestión de facturación</li><li>✚ Ambiente Laboral comfortable</li><li>✚ Motivación del personal</li><li>✚ Relación precio/calidad</li><li>✚ Formalidad de contratos y pedidos</li><li>✚ Cumplimiento de objetivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Ausencia de supervisión de horarios laborales a trabajadores</li><li>✚ Productividad de los trabajadores, es decir bajos rendimientos</li><li>✚ Falta de capacitación al personal</li><li>✚ Deficiente Planificación presupuestaria</li><li>✚ Falta de control de materiales e inventario</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>✚ La posibilidad de incursionar en el mercado del sector público del país</li><li>✚ Información de empresas similares que representan un ejemplo de mejora de competitividad notablemente a través del tiempo</li><li>✚ Existen variantes en los precios de la materia prima que pueden beneficiar al comprador</li><li>✚ Guía en base a organigramas de empresas competentes y bien posicionadas en el mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Marcas fuertes y reconocidas en el mercado, que representan competencia</li><li>✚ Menores precios de la competencia que ofrece menor calidad</li><li>✚ Tendencia del consumidor de comprar muebles directamente en un almacén antes que en fábricas u otros lugares</li></ul>

Tabla 21: Lista plana del análisis FODA





Los únicos puntos que no se consideraron en la lista plana son la mayoría de las preguntas que tuvieron una calificación igual a 3 puntos, resultados de las entrevistas al Gerente y trabajadores, los mismos se indican en la siguiente tabla:

No. Pregunta encuesta	Pregunta	Respuesta
<b>ENCUESTA AL GERENTE</b>		
6	Distribución de los recursos por proyecto	3
17	Frecuencia de control de presupuesto y tiempos	3
20	Existencia de control de calidad de la producción	3
27	Realización de balances anuales	3
33	Estudio de la cadena de valor	3
34	Durante la producción se realizan movimientos innecesarios	3
<b>ENCUESTA A LOS TRABAJADORES</b>		
13	Supervisión de tareas por el Gerente	3
14	Funcionamiento de la empresa	3

**Tabla 22: Preguntas con calificación 3, de las entrevistas realizadas al Gerente y trabajadores de MadeArte.**

Estos aspectos se consideran como puntos de alerta, es decir, no son debilidades para la empresa pero tampoco fortalezas. Son de alerta, ya que se los debe tener bajo vigilancia con el fin de mejorarlos y no dejar que se debiliten. Al mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas de la empresa mediante las estrategias que se implementen, automáticamente estos aspectos mencionados van a mejorar, debido a que los mismos dependen de otros puntos que se mejorarán mediante estrategias que se propondrán después del análisis FODA. Por ejemplo, la realización de balances se verá favorecida por una mejora en la planificación presupuestaria y en su posterior control. Como otro ejemplo se puede mencionar que la supervisión de tareas





por el Gerente está relacionada con la ausencia de supervisión de horarios y el bajo rendimiento de los trabajadores, al mejorar estos aspectos se notará como consecuencia la mejora de la supervisión de las tareas por parte del Gerente.

Una vez que se tienen en listados los aspectos claves del análisis FODA, considerando que se deben interrelacionar entre sí, se procede a realizar la matriz FODA.

## **6.2. LA MATRIZ FODA.**

La matriz FODA utiliza los elementos que se han colocado en la lista plana para mostrar cuatro estrategias alternativas que se pueden implementar para mejorar la empresa, esto se logra gracias a las diferentes combinaciones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se han encontrado en la empresa, las cuales se plasman en un cuadro o matriz que agrupa las estrategias (Garrido, 2006), como se describen a continuación:

### **Estrategia DA (Debilidades/Amenazas)**

La estrategia DA emplea tácticas defensivas y consiste básicamente en afrontar amenazas existentes y disminuir las debilidades manifiestas. Se puede decir que el objetivo general de éste tipo de estrategia es minimizar tanto las debilidades como las amenazas (Trabado, 2016).

### **Estrategia DO (Debilidades/Oportunidades)**

La estrategia DO hace referencia a una estrategia adaptativa, en la que se busca corregir las debilidades existentes actuando o aprovechando las oportunidades amplias (Trabado, 2016).

### **Estrategia FA (Fortalezas/Amenazas)**

La estrategia FA, es una estrategia reactiva, que busca apoyarse en las fortalezas para contrarrestar o reducir las amenazas (Trabado, 2016).

### **Estrategia FO (Fortalezas/Oportunidades)**

Este tipo de estrategia hace referencia a una estrategia ofensiva, cuyo principal objetivo es obtener el máximo beneficio de las oportunidades, es decir aprovecharlas mediante el uso de las fortalezas de las que disponga la empresa. (Trabado, 2016).





En la siguiente matriz FODA se puede visualizar de manera clara las estrategias descritas anteriormente, en ella se combinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constan en la lista plana de tal manera que al cruzarse dan origen a la formulación de estrategias para cada uno de los casos.





		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p>1 Funciones claras dentro de la empresa. 2 Organización de recursos. 3 Trato amable y cortés con trabajadores, clientes y proveedores. 4 Relación satisfactoria de los clientes. 5 Buena relación empresa/cliente. 6 Adecuada comunicación entre el Gerente y los demás involucrados en la empresa. 7 Guía por parte del Gerente hacia los trabajadores, para llevar a cabo sus tareas. 8 Cumplimiento de Plazos y costes. 9 Capacidad de negociación con los clientes y proveedores de la empresa. 10 Gestión adecuada de cambios. 11 Existencia de Gestión de pagos. 12 Existencia de Gestión de facturación. 13 Ambiente Laboral confortable. 14 Motivación del personal. 15 Relación precio/calidad. 16 Formalidad de contratos y pedidos. 17 Cumplimiento de objetivos.</p>
OPORTUNIDADES		FO	DO
<p>1 La posibilidad de incursionar en el mercado del sector público del país. 2 Información de empresas similares que representan un ejemplo de mejora de competitividad notablemente a través del tiempo y guía en base a sus organigramas. 3 Existen variantes en los precios de la materia prima que pueden beneficiar al comprador.</p>		<p>F9/O1: Aprovechar la capacidad de negociación del Gerente de MadeArte con los clientes para conseguir contratos en el sector público del país. F8/O2: Optimizar el cumplimiento de plazos y costes con el fin de mejorar notablemente la competitividad de la empresa. F3,6,9/O3: Mantener un alto nivel de comunicación, trato cordial y capacidad de negociación con los proveedores para aprovechar la baja de precios en materia prima. y la entrega a tiempo de los materiales.</p>	<p>D1,2/O2: Implementar un sistema de supervisión teórico - práctico para controlar el desempeño de los trabajadores en todos los ámbitos. D4/O2: Implementar un organigrama funcional que permita identificar los cargos que hacen falta dentro de la empresa y para llevar una correcta planificación presupuestaria mediante la persona adecuada. D5/O2: Tomar el ejemplo de mejora de empresas exitosas similares para implementar medidas correctivas en temas de mal manejo de inventario.</p>





AMENAZAS	FA	DA
<p>1 Marcas fuertes y reconocidas en el mercado, que representan competencia.</p> <p>2 Menores precios de la competencia que ofrece menor calidad.</p> <p>3 Tendencia del consumidor de comprar muebles directamente en un almacén antes que en fábricas u otros lugares.</p>	<p><b>F3.4.5IA1:</b> Consolidar a mayor grado las relaciones con los clientes para que prefieran a MadeArte antes que a la competencia.</p> <p><b>F15IA2:</b> Conocer a profundidad las desventajas de los materiales más económicos que la competencia puede ofrecer y las ventajas de los materiales de calidad que utiliza MadeArte para compararlos y analizarlos con los clientes.</p> <p><b>F17IA3:</b> Crear un portafolio digital y físico que permita evidenciar el cumplimiento satisfactorio de objetivos en trabajos anteriores a fin de atraer al posible cliente a utilizar los servicios de la empresa antes que de almacenes.</p> <p><b>F5IA3:</b> Alcanzar una fidelización por la marca mediante las relaciones interpersonales para que los clientes prefieran MadeArte antes que otros lugares como almacenes.</p>	<p><b>D5IA2:</b> Mantener un buen control y supervisión de los materiales de la empresa a fin de optimizar recursos y seguir manteniendo precios asequibles para el consumidor.</p>

Tabla 23: Matriz FODA. Fuente: Elaboración: Propia





### 6.3. ESTRATEGIAS

Mediante el análisis y la matriz FODA, se han indicado en la misma las estrategias realistas que se pueden implementar en MadeArte, mediante las cuales se busca principalmente aumentar la competitividad y productividad de la empresa, así como ir creando una marca reconocida en el mercado, potenciando la atracción de más clientes hacia la empresa.

A continuación, se explican cada una de las estrategias a implementar en la empresa:

#### 6.3.1. FORTALEZAS / OPORTUNIDADES

##### **F9/O1: Aprovechar la capacidad de negociación del Gerente de MadeArte con los clientes para conseguir contratos en el sector público del país**

Es necesario que la empresa abra un usuario en el portal de compras públicas del Ecuador. El objetivo es participar en los procesos de contratación relacionados con el trabajo que la misma realiza, para poder hacerlo la empresa cuenta con la experiencia ganada a través de los años y de los proyectos en los que ha participado.

Además, MadeArte cuenta con un Gerente con capacidad de negociar con clientes y proveedores, lo cual abre las puertas a la empresa para contactar al sector público y pactar contratos que paulatinamente le permitan incursionar en el mismo y encontrarse así en un crecimiento continuo.

##### **F8/O2: Optimizar el cumplimiento de plazos y costes con el fin de mejorar notablemente la competitividad de la empresa:**

El resultado de las encuestas marca que los clientes de MadeArte se encuentran satisfechos con el cumplimiento de los tiempos estipulados por la empresa para la instalación de los muebles. Sin embargo, la reducción de plazos de entrega mediante la contratación de personal extra convertirá a MadeArte en una empresa más competente dentro del mercado. De esta manera aumentarán las posibilidades de que MadeArte trate con clientes potenciales. El ejemplo de empresas ecuatorianas que han ganado un espacio importante en el mercado y han logrado reducir sus tiempos sirve de motivación para que MadeArte logre alcanzar lo mismo.





Para poder reducir tiempos, la empresa realizará en primer lugar una Estructura de Desglose de Tareas (EDT) de cada proyecto que se tenga. Con esa información se realizará un cronograma de trabajos claro y preciso, el mismo que será trabajado junto con el personal de la empresa mediante la implementación de reuniones de trabajo para asignación de tareas, para que todos sean conscientes de lo que se tiene que cumplir y adquieran un compromiso de dar su mayor esfuerzo para ello, además de buscar que cada persona tenga clara cuáles son sus funciones dentro del proyecto.

Adicionalmente para mejorar este aspecto, es importante invertir en la capacitación de los trabajadores de la empresa, como se mencionó anteriormente mediante cursos teóricos y prácticos.

**F3,6,9/O3: Mantener un alto nivel de comunicación, trato cordial y capacidad de negociación con los proveedores para aprovechar la baja de precios en materia prima:**

Al combinar una buena comunicación, un trato amable y cordial, y la capacidad de negociación con los proveedores, se obtiene un escenario beneficioso en el caso de que existan variantes en los precios de la materia prima; es decir si existiera una baja de precios en la misma, los proveedores sentirán el deseo de brindar esta información a quien corresponde, en este caso a MadeArte quien según las encuestas resulta un buen cliente, por lo tanto MadeArte con su capacidad de negociar obtendrá los mejores precios por parte de los proveedores, reduciendo costos y manteniendo la misma calidad en los productos.

**6.3.2. DEBILIDADES / OPORTUNIDADES**

**D1,2/O2: Implementar un sistema de supervisión teórico práctico para controlar el desempeño de los trabajadores en todos los ámbitos:**

Se tiene la oportunidad de analizar el ejemplo de empresas dedicadas a funciones similares a las de MadeArte y la manera en la que están distribuidos sus organigramas. Por lo tanto, crear un nuevo organigrama funcional y llevarlo a la práctica contratando el personal y la tecnología necesaria para llevar una adecuada supervisión y control de horas trabajadas, rendimiento y producción, entre otros temas en lo relacionado al personal de la empresa, mejorará con el tiempo la competitividad de la empresa y su productividad al tener a los trabajadores bajo una supervisión adecuada.





Para llevar a cabo esta estrategia es necesario la contratación de un supervisor de proyectos y un empleado experto en colocación de los terminados de construcción que además se encargue de ser jefe de las cuadrillas y motivarlos en su rendimiento.

**D4/O2: Implementar un organigrama funcional que permita identificar los cargos que hacen falta dentro de la empresa para llevar una correcta planificación presupuestaria mediante la persona adecuada:**

Toda empresa importante en el país cuenta con profesionales capacitados dedicados a llevar una correcta planificación presupuestaria dentro de sus empresas. Este ejemplo se debe tomar en cuenta para que, una vez realizado el organigrama que determina todas las funciones a realizarse dentro de la empresa, identificar los cargos que hacen falta dentro de la misma, como es en este caso la necesidad de un profesional que se encargue de llevar a cabo un correcto manejo del presupuesto empresarial y de realizar los balances de MadeArte con el fin de mejorar tanto los procesos como los resultados monetarios.

Es importante que la empresa tenga claras sus cuentas, y que se disponga de un presupuesto correctamente realizado para cada uno de los proyectos. El Gerente, por sus múltiples funciones, no tiene tiempo para encargarse de este tema, por lo tanto, es indispensable contratar a una persona capacitada para que lo realice, mediante la utilización de programas que permitan mantener en digital y en red todos los aspectos relacionados con el ámbito monetario de MadeArte.

**D5/O2: Tomar el ejemplo de mejora de empresas exitosas similares para implementar medidas correctivas en temas de mal manejo de inventario:**

Existe mucha información de empresas exitosas y sus procedimientos para llegar al nivel en el que están, por lo tanto es importante tomar como base esos modelos que permitan a MadeArte seguir creciendo. En este caso se debe implementar un sistema de control de inventario semanal para evitar desperdicio o pérdidas de material, esto evitará problemas en la empresa y a su vez optimizará el presupuesto invertido para la compra de materia prima. La persona encargada del inventario y su control será la misma persona que supervisará a los trabajadores y su desempeño.





Además, se debe entregar bajo custodia a cada uno de los trabajadores las herramientas y materiales necesarios para que realicen sus trabajos, procurando que siempre dispongan a tiempo de la materia prima. De esta manera, los trabajadores se concienciarán sobre el cuidado de los equipos bajo su control y de la optimización del material que utilizan.

Todos los bienes de los que dispone la empresa, así como de los materiales que se van adquiriendo semana tras semana, deben constar en una base de datos con su respectivo detalle.

Al inicio de cada proyecto es necesario tener claro la cantidad de cada material que se va a necesitar para realizar los trabajos; de esta manera, la persona encargada de realizar el inventario irá además distribuyendo el material según sean necesario de acuerdo con el avance de las obras, registrando todo en la base de datos correspondiente.

### **6.3.3. FORTALEZAS / AMENAZAS**

**F3,4,5/A1: Consolidar a mayor grado las relaciones con los clientes para que prefieran como marca a MadeArte antes que las de la competencia:**

Al forjar relaciones a largo plazo con los clientes, brindándoles un servicio excelente que queda evidenciado en el trabajo de calidad, se crea el sentimiento de confianza, generando así su preferencia por una marca con la que ya han tenido buenos antecedentes y con quien mantienen cierto tipo de relación.

Para consolidar a mayor grado la relación empresa/cliente, es necesario tener un trato más personalizado con los mismos, demostrando el interés hacia sus opiniones, y el interés hacia su entera satisfacción con el trabajo realizado.

**F15/A2: Conocer a profundidad las desventajas de los materiales más económicos que la competencia puede ofrecer y las ventajas de los materiales que utiliza MadeArte para compararlos y analizarlos con los clientes:**

Brindar toda la información pertinente en cuanto al tipo de material más económico que podría ofrecer la competencia y a la vez la calidad que ofrece MadeArte en sus productos, para que el cliente tenga la oportunidad de elegir, ya que es importante darle a conocer que, si bien es cierto, otros artesanos pueden realizar un trabajo más económico pero que las consecuencias a





largo plazo representarán un gasto mayor por no emplear materiales de alta calidad desde un inicio.

Es decir, el punto en el que la empresa debe profundizar es en el de potenciar la publicidad sobre la calidad de su producto.

**F17/A3: Crear un portafolio digital y físico que permita evidenciar el cumplimiento satisfactorio de objetivos en trabajos anteriores con el fin de atraer posibles clientes que decidan utilizar los servicios de MadeArte antes que de almacenes:**

Mediante un portafolio digital y físico, las personas no sentirán la necesidad de acudir a un almacén para evidenciar físicamente los muebles que buscan, por lo tanto, es una estrategia que abarca una amplia variedad de trabajos terminados que se acoplan a las necesidades y gustos de cada cliente, de tal manera preferirán MadeArte antes que visitar una gran cantidad de almacenes.

Además, el portafolio evidenciará toda la experiencia que tiene MadeArte y la magnitud de los trabajos que ha realizado a través de los años, dando así una idea clara a los clientes de que se trata de una empresa seria con alta disponibilidad de modelos y colores que se ajusten a sus gustos y necesidades.

**F5/A3: Alcanzar una fidelización por la marca mediante las relaciones interpersonales para que los clientes prefieran MadeArte antes que otros lugares como almacenes:**

Este punto se logrará mediante una atención más personalizada, familiar y que inspire confianza, además se mantendrá un contacto periódico con los clientes, ofreciéndoles los servicios de la empresa y haciéndoles saber las novedades de los productos que maneja la misma.

También MadeArte al finalizar cada proyecto debe asegurarse de que el cliente quede 100 % satisfecho con el trabajo que la empresa ha realizado, esta seguridad se la alcanzará mediante preguntas directas sobre el producto final que se ha entregado al cliente, considerando especialmente, calidad, tiempos y costos.





#### 6.3.4. DEBILIDADES / AMENAZAS

**D5/A2: Mantener un buen control y supervisión de los materiales de la empresa a fin de optimizar recursos y seguir manteniendo precios asequibles para el consumidor:**

Mediante el control bajo inventario de las herramientas y materiales de la empresa, se logra evitar el desperdicio de materiales y por ende la optimización de recursos ya que cuando en algunos proyectos sobre material que se encuentre en excelentes condiciones, el mismo se lo debe utilizar para otros trabajos de la empresa, de esta manera se mantienen precios que concuerden a las necesidades y capacidad de compra de los consumidores evitando que opten por los productos de mala calidad y por ende de menor precio que maneja cierta competencia.

Como se analizó, todas las estrategias juntas son importantes y contribuirán a la mejora de la empresa, sin embargo, a manera de resumen se destaca como una de las estrategias principales el lograr la fidelización por parte de los clientes, para evitar que acudan a la competencia, además el implementar publicidad en la empresa que permita llegar a más personas. Y en lo que se refiere netamente al funcionamiento interno de la empresa, resulta importante como estrategia contratar a una persona que se encargue de ejecutar un sistema de control a los trabajadores de MadeArte, así como también un sistema que permita llevar de una manera adecuada la planificación presupuestaria de la empresa e inventarios, generando anualmente los respectivos balances.





## 7. PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Después de haber realizado a lo largo del presente trabajo la respectiva recopilación de información en base a la cual se pudo realizar también un análisis y diagnóstico de la empresa MadeArte, se dispone de las herramientas necesarias para proponer actividades que mejoren la gestión de las áreas funcionales de la empresa, con el principal objetivo de incrementar la productividad y competitividad en el mercado de la misma. Tomando en cuenta que la gestión empresarial encierra las acciones necesarias que se deben realizar dentro de una empresa con la finalidad de cumplir los objetivos concretos planteados en la misma en un tiempo determinado.

Dicho plan se puede realizar a partir del análisis DAFO, ya que mediante él se logró recopilar mucha información del estado real actual de la empresa en análisis. Sobre todo, se resaltaron los aspectos en los que resulta esencial mejorar la gestión dentro de MadeArte. Además, mediante el análisis FODA se lograron establecer estrategias como se indica en el subcapítulo 6.3. para mejorar la productividad y competitividad de la empresa. Por lo tanto, en el presente capítulo se explicará de manera más amplia, detallada y precisa mediante un plan de mejora de la gestión dichas estrategias, clasificándolas además según las dos áreas funcionales que existen dentro de la empresa: área productiva y área administrativa.

Como se analizó en el apartado 3.5, un plan de gestión consiste básicamente en un diseño para llevar a cabo de manera más efectiva la organización de las actividades diarias y a largo plazo de las áreas funcionales de una empresa. Dicho plan contiene diversos puntos como son: la administración del dinero, las herramientas y de las tareas de la empresa, la manera en la que los empleados realizan su trabajo y el entorno general en el que se desempeñan los mismos.

Por lo tanto, a continuación, se analizarán las medidas que se pueden llevar a cabo dentro de las dos áreas funcionales de MadeArte para mejorar su gestión, en base a las estrategias que se analizaron en apartado 6.3 del presente trabajo, en base a los conocimientos adquiridos a lo largo del Máster en Planificación y Gestión en la Ingeniería Civil, cursado en la Universidad Politécnica de Valencia y en base a sistemas de gestión que utilizan otras empresas de Ingeniería en Ecuador.

### 7.1. ÁREA PRODUCTIVA:

- Contratar a un profesional capacitado en el manejo de supervisión de proyectos y personal, que se encargue del control del personal a través de la supervisión de horarios de trabajo y





rendimientos, mediante la ayuda del jefe de cuadrillas. A la vez el supervisor se encargará del inventario de la empresa incluyendo la recepción de material que llega para los proyectos.

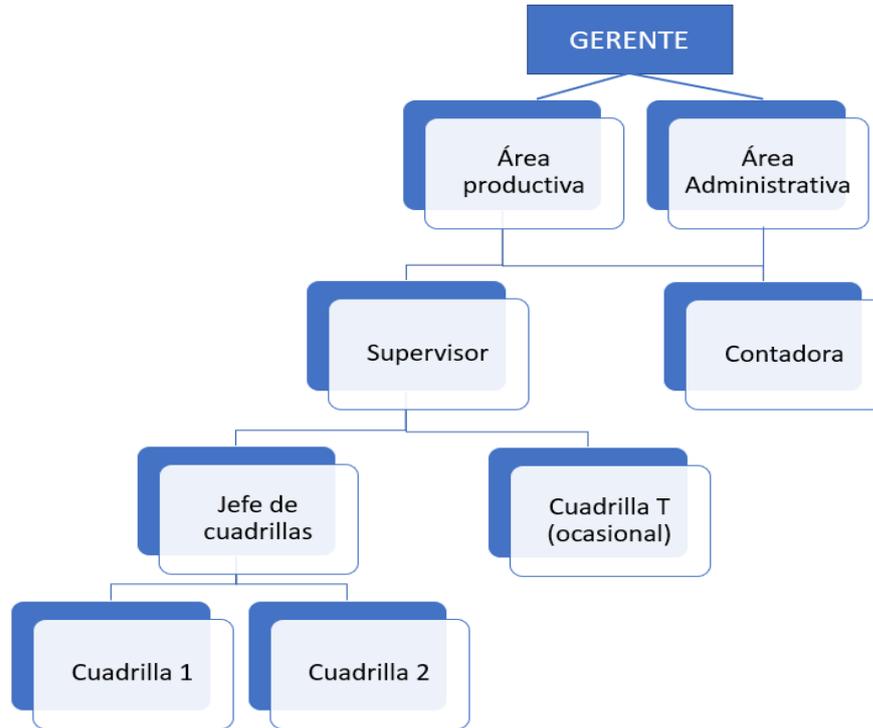
La cuadrilla extra que se subcontratará en el caso de proyectos grandes, como se mencionó en el anterior párrafo, bajo la modalidad de servicios ocasionales en el caso de que la empresa lo necesite, se encontrarán bajo la responsabilidad del supervisor.

- Contratar un nuevo trabajador de planta con experiencia y destreza en la colocación de terminados de construcción en madera, con la finalidad de disminuir los tiempos de entrega del trabajo final a los clientes y designarlo jefe de las dos cuadrillas existentes en la empresa, para que de esta manera se procure un mejor rendimiento y control de los trabajadores. Cabe recalcar que el jefe de cuadrilla contratado debe convertirse en el mejor trabajador en cuanto a rendimiento y actitud, ya que va a formar parte de la mano derecha del supervisor. Las responsabilidades del jefe de cuadrillas serán básicamente: controlar el rendimiento de las cuadrillas, procurar que los trabajadores dispongan de todo lo necesario para trabajar y comunicar todas las novedades al supervisor. Sin embargo, el jefe de cuadrilla también desempeñará sus funciones laborales en obra junto con los demás trabajadores, por lo cual su salario será mayor al del resto de trabajadores en reconocimiento a sus responsabilidades.
- En el caso de proyectos grandes, como el amueblamiento de un edificio, subcontratar a un grupo de profesionales, es decir a una cuadrilla que se encarguen de la instalación de los terminados de construcción, de esta manera se optimizarán los tiempos de entrega y se podrá además disponer del resto del personal de planta de la empresa, para otros proyectos más pequeños en los que se encuentre trabajando.
- Con el principal objetivo de mejorar la producción en la empresa y de disminuir los tiempos de terminación de los trabajos, de acuerdo con la duración de cada proyecto, se planificarán reuniones con los trabajadores y directivos de MadeArte para asignación de tareas, con el fin de llevar un mejor control y planificación de las actividades que se deben llevar a cabo dentro de cada proyecto. Para ello se realizará la respectiva EDT (estructura de desglose de tareas) del proyecto que se esté por ejecutar, para asignar cada tarea según el proyecto a cada uno de los trabajadores de la empresa, es decir, se asignará el personal al trabajo intentando que cada persona trabaje en aquello que le gusta y en lo que va a tener un buen desempeño.



## 7.2. ÁREA ADMINISTRATIVA:

- En primer lugar, es necesario crear un organigrama funcional para MadeArte, identificando los cargos q hacen falta dentro de la empresa para su óptimo funcionamiento, como el siguiente:



**Gráfico 18: Organigrama funcional propuesto para MadeArte. Fuente: Elaboración propia.**

Como se puede visualizar en el organigrama, es necesario para la empresa contratar:

- Un profesional que se encargue del control del presupuesto empresarial y de realizar los respectivos balances de la empresa, llevando una contabilidad constante.
- Al inicio de cada proyecto, ya sea éste considerado pequeño o grande, se debe tener en claro los recursos que se van a necesitar para la ejecución de dicho proyecto, tanto humanos como monetarios y físicos, y además cuantificar el material que se va a utilizar para evitar desperdicios en el futuro. Esto se logrará mediante la realización de un presupuesto completo por cada uno de los proyectos en los que trabaje la empresa, y mediante un formulario de planificación de recursos como el siguiente:



		<b>Planificación de Recursos</b>			
<b>Versión 0</b>					
<b>Proyecto:</b>					
<b>Cliente:</b>					
<b>N° de Contrato:</b>			<b>Monto contractual:</b>		
<b>Fecha de adjudicación:</b>			<b>Monto del anticipo:</b>		
<b>Fecha de inicio de obra:</b>			<b>Fecha de reporte:</b>		
<b>Fecha de terminación de plazo:</b>			<b>Plazo transcurrido:</b>		
<b>Plazo Contractual:</b>			<b>% De avance:</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Total Período</b>
Mano de Obra (Recursos humanos)					
Materiales					
Subcontratos					
Maquinaria (repuestos, mantenimiento, operación)					
Gastos Administrativos					
<b>Total Mensual</b>					

**Formulario 1: Formulario para la Planificación de Recursos. Elaboración propia**

### 7.3. DOCUMENTACIÓN Y MANEJO DEL PERSONAL

- Antes de empezar a ejecutar un proyecto, es importante realizar una o dos reuniones con todo el personal de la empresa, tanto el de planta como el que se vaya a subcontratar, con la finalidad de en conjunto armar un cronograma de trabajo claro y realista, como se mencionó





en las estrategias mediante las reuniones con los trabajadores para asignación de tareas, indicando a los trabajadores el tiempo contractual de cada proyecto y procurando que todos se comprometan y esfuercen por cumplirlo. Además, en las reuniones con los trabajadores para asignación de tareas, el Gerente y Supervisor de los proyectos que se realizan en la empresa incentivarán a los trabajadores a trabajar en equipo, explicándoles detalladamente la diferencia entre trabajar en grupo y trabajar en equipo, como se indica en la siguiente tabla:

Factor	“Equipo”	“Grupo”
Componentes	Confían unos en otros	Trabajan juntos
Sentimientos	Se expresan abiertamente	No forma parte del trabajo
Conflictos	Se resuelven cuando se presentan	Se acomodan
Información	Se comparte	Se restringe a lo imprescindible

**Tabla 24: Diferencia entre grupo y equipo. Fuente: Díaz (2010)**

- La empresa debe manejarse bajo la metodología de inventarios semanales, es decir, crear una base de datos en la que se detalle todos los insumos con los que cuenta la empresa incluyendo maquinaria y herramienta menor con el principal objetivo de controlar los recursos que se están consumiendo y de evitar la escasez de materiales para la producción. Es importante recalcar que para disponer todo el tiempo de la materia prima necesaria para los trabajos que realiza MadeArte, los proveedores deben cumplir a tiempo con las entregas siempre. Para lograr que el personal participe en el cuidado de los recursos físicos de la empresa, se entregarán equipos bajo custodia, es decir, cada trabajador tendrá bajo su responsabilidad maquinaria y materiales sobre los cuales rendirá cuentas a su superior. Si a pesar del control de inventario existieran sobras y/o desperdicios, los mismos deben ser contabilizados para de esta manera optimizar su uso en otro proyecto. Para poder lograr un control preciso, se utilizará el siguiente formulario de reporte diario:







- Dentro de la gestión es sumamente importante el saber manejar la relación con los proveedores, y asegurarse de que los pedidos lleguen a tiempo a las obras, por lo cual MadeArte realizará los pedidos con mayor tiempo de anticipación, por escrito y asegurándose de que el responsable de la entrega por parte de la empresa proveedora se comprometa a entregar el material en el tiempo estipulado. Para lo cual es esencial que la empresa continúe manteniendo una relación buena de comunicación con los proveedores.
- Además, es importante para el inventario llevar a cabo un correcto proceso de recepción de material, ya sea en obra o en las instalaciones de MadeArte. Dicha recepción se realizará rellenando el siguiente formulario, lo cual permitirá a la empresa llevar un control de la cantidad que se recibe para compararla con el pedido realizado, además el formulario servirá para dejar constancia del estado de material que llega, lo cual posteriormente permitirá realizar los respectivos reclamos a los proveedores, ya que la materia prima que utiliza MadeArte es de primera calidad.

 <b>REPORTE DE MATERIAL RECIBIDO</b>							
Versión 0							
<b>Proyecto:</b>				<b>Monto de la entrega (\$):</b>			
<b>Nº de Factura:</b>				<b>Hora de llegada:</b>			
<b>Fecha de entrega:</b>				<b>Lugar de entrega:</b>			
<b>Empresa que entrega:</b>				<b>Fecha de reporte:</b>			
PERSONA QUE RECIBE	TIPO DE MATERIAL	FORMATO	CANTIDAD	ESTADO	PRECIO	RUBRO	OBSERVACIONES







sus gustos, necesidades y opiniones. Al igual que con los proveedores, mantener una buena comunicación con los clientes es esencial.

- La gestión para la capacitación de los trabajadores de la empresa se realizará mediante la búsqueda de cursos acordes a las actividades que se realizan en ella. El Gerente de MadeArte solicitará información a la cámara de los pequeños artesanos de Quito-Ecuador, para estar al día con las capacitaciones que se realizan en esta entidad y poder inscribir a sus trabajadores. El Gerente de MadeArte una vez al mes se reunirá con todos los trabajadores de la empresa para explicarles las actividades que están realizando bien y las actividades en las que deben mejorar. Además, se cerciorará de que cada trabajador tenga claras sus funciones y pueda realizarlas de la mejor manera.
- Implementación de la Base de datos; éste es uno de los aspectos más importantes dentro de la gestión de la empresa, ya que una base de datos completa ayudará a mantener un mejor control en los proyectos que se estén ejecutando y servirá como referencia para futuros proyectos. Por lo tanto, es estrictamente necesario que MadeArte registre toda la información de los proyectos en una base de datos unificada, información tal como: inventarios y disponibilidad de material, presupuestos para cada uno de los proyectos, tiempos, ocupación del personal, pedidos a proveedores y sus respectivas entregas, estados y avances de las obras, rendimientos de los trabajadores, así como de manera paralela la respectiva contabilidad de la empresa. En dicha base de datos también se debe incluir información sobre el tiempo estimado que toma realizar los diferentes trabajos que se realizan dentro de la empresa, con el fin de tener fundamentos para poder establecer sistemas eficaces de incentivos hacia los trabajadores de la empresa.
- MadeArte se basará en el rendimiento mensual de los trabajadores registrado en su base de datos, para al final de cada mes recompensarlos según sea el caso, es decir, se implementará un sistema en el cual cada mes el mejor empleado, en este caso el que ha tenido un mejor rendimiento, reciba un pequeño incentivo monetario o físico en agradecimiento a su buen rendimiento. Esto contribuirá para que los otros trabajadores de la empresa busquen tener un mejor desempeño para poder tener mayores beneficios.





Por otra parte, se contratará a un profesional ocasional que realice la publicidad de MadeArte, mediante la creación de una página web en la que la empresa exponga los trabajos que ha realizado y sus servicios, así como un portafolio digital y físico con el cual el Gerente de MadeArte pueda visitar potenciales clientes. Además, se implementará la publicidad mediante redes sociales, ya que es lo que hoy en día se encuentra en auge y brinda mayores posibilidades para que la empresa sea conocida en el mercado. El Gerente de MadeArte se reunirá con el profesional que contrate para realizar esta labor exponiendo su conocimiento y gustos para el diseño del portafolio y la página.

#### 7.4. Relación entre las estrategias del DAFO y el Plan de Mejora

Después de haber realizado las estrategias producto del análisis DAFO que abarca la situación actual de la empresa y el Plan de Mejora de la gestión de la misma, se presenta la siguiente tabla resumen que además establece la relación entre las estrategias mencionadas y las propuestas del plan de mejora. A continuación, se puede visualizar claramente que cada una de las ideas de mejora fue inspirada en alguna de las estrategias que se tomó como base para desarrollar de manera más amplia el plan:

Conexión entre las estrategias del DAFO y el Plan de Mejora	
ESTRATEGIA	PLAN DE MEJORA
D1,2/02: Implementar un sistema de supervisión teórico - práctico para controlar el desempeño de los trabajadores en todos los ámbitos.	Contratación de un trabajador de planta con experiencia y destreza en la colocación de terminados de construcción en madera, y designarlo jefe de las dos cuadrillas existentes en la empresa, para que de esta manera se procure un mejor rendimiento y control de los trabajadores
F8/02: Optimizar el cumplimiento de plazos y costes con el fin de mejorar notablemente la competitividad de la empresa.	En el caso de proyectos grandes, subcontratar a un grupo de profesionales, es decir a una cuadrilla extra con el fin de optimizar los tiempos de entrega y disponer del resto del personal de planta de la empresa, para otros proyectos más pequeños en los que se encuentre trabajando.
D4/02: Implementar un organigrama funcional que permita identificar los cargos que hacen falta dentro de la empresa para llevar una correcta planificación presupuestaria mediante la persona adecuada.	Contratación de un supervisor de proyectos y personal, que se encargue del control del personal a través de la supervisión de horarios de trabajo y rendimientos.





D1,2/02: Implementar un sistema de supervisión teórico - práctico para controlar el desempeño de los trabajadores en todos los ámbitos.	Reuniones con los trabajadores y directivos de MadeArte para asignación de tareas. Para ello se realizará la respectiva EDT (estructura de desglose de tareas) del proyecto que se esté por ejecutar, para asignar cada tarea según el proyecto a cada uno de los trabajadores de la empresa
D4/02: Implementar un organigrama funcional que permita identificar los cargos que hacen falta dentro de la empresa y para llevar una correcta planificación presupuestaria mediante la persona adecuada.	Creación de un organigrama funcional para MadeArte, identificando los cargos q hacen falta dentro de la empresa para su óptimo funcionamiento.
D4/02: Implementar un organigrama funcional que permita identificar los cargos que hacen falta dentro de la empresa y para llevar una correcta planificación presupuestaria mediante la persona adecuada.	Contratación de un profesional que se encargue del control del presupuesto empresarial y de realizar los respectivos balances de la empresa, llevando una contabilidad constante.
D4/02: Implementar un organigrama funcional que permita identificar los cargos que hacen falta dentro de la empresa <b>y para llevar una correcta planificación presupuestaria mediante la persona adecuada.</b>	Realización de un presupuesto completo por cada uno de los proyectos en los que trabaje la empresa, y utilización de un formulario de planificación de recursos. (ver formulario 1)
F8/02: Optimizar el cumplimiento de plazos y costes con el fin de mejorar notablemente la competitividad de la empresa.	Realización de reuniones con todo el personal de la empresa, con la finalidad de en conjunto armar un cronograma de trabajo claro y realista, que incluya la asignación de tareas.
D5/02: Tomar el ejemplo de mejora de empresas exitosas similares para implementar medidas correctivas en temas de mal manejo de inventario.	Implementación de inventarios semanales, es decir, crear una base de datos en la que se detalle todos los insumos con los que cuenta la empresa incluyendo maquinaria y herramienta menor. Entrega de equipos a trabajadores bajo custodia, para ello se hará uso del formulario 2.
F3,6,9/03: Mantener un alto nivel de comunicación, trato cordial y capacidad de negociación con los proveedores para aprovechar la baja de precios en materia prima, y la entrega a tiempo de los materiales.	Realización de pedidos con mayor tiempo de anticipación, por escrito y asegurándose de que el responsable de la entrega por parte de la empresa proveedora se comprometa a entregar el material en el tiempo estipulado. Para lo cual es esencial que la empresa continúe manteniendo una relación buena de comunicación con los proveedores.
D5/A2: Mantener un buen control y supervisión de los materiales de la empresa a fin de optimizar recursos y seguir manteniendo precios asequibles para el consumidor.	Implementación de una correcta recepción de material, ya sea en obra o en las instalaciones de MadeArte. Dicha recepción se realizará rellenando el formulario 3.
F3,4,5/A1: Consolidar a mayor grado las relaciones con los clientes para que prefieran a MadeArte antes que a la competencia.	La relación con los clientes debe ser cultivada y mantenida durante todo el tiempo que dure la negociación y ejecución de los trabajos, así como también después de la culminación de los mismos,





	para asegurarse de que el cliente ha quedado satisfecho con el trabajo realizado.
D1,2/O2: Implementar un sistema de supervisión teórico - práctico para controlar el desempeño de los trabajadores en todos los ámbitos.	Capacitación de los trabajadores mediante cursos acordes a las actividades que se realizan en la empresa.
D1,2/O2: Implementar un sistema de supervisión teórico - práctico para controlar el desempeño de los trabajadores en todos los ámbitos.  D5/A2: Mantener un buen control y supervisión de los materiales de la empresa a fin de optimizar recursos y seguir manteniendo precios asequibles para el consumidor.	Implementación de una Base de datos que ayude a mantener un mejor control en los proyectos que se estén ejecutando y sirva como referencia para futuros proyectos.
D1,2/O2: Implementar un sistema de supervisión teórico - práctico para controlar el desempeño de los trabajadores en todos los ámbitos.	Implementación de recompensa a los trabajadores según su rendimiento mensual.
F17/A3: Crear un portafolio digital y físico que permita evidenciar el cumplimiento satisfactorio de objetivos en trabajos anteriores a fin de atraer al posible cliente a utilizar los servicios de la empresa antes que de almacenes.	Contratación de un profesional ocasional que realice la publicidad de MadeArte, mediante la creación de una página web, un portafolio digital y físico además de redes sociales.

**Tabla 25: Relación entre estrategias DAFO y Plan de Mejora. Fuente: Elaboración propia**

### 7.5. Programación para la implementación del Plan de Mejora

Una vez definido el plan de mejora en el presente subcapítulo se presentará la programación tanto temporal como económica para la implementación del mismo. Con el objetivo principal de tener claro los recursos necesarios para poder llevar a cabo todas las mejoras y, como consecuencia, incrementar la competitividad y productividad de la empresa, así como su crecimiento en el mercado.

En la siguiente tabla se observa que el tiempo requerido para la implementación del plan de mejora para la gestión de MadeArte es de 88 días laborables (8 semanas). Como no se sabe la fecha exacta





en la que el Gerente de la empresa tiene contemplado implementar el plan, se ha realizado el diagrama de Gantt por semanas independientemente del mes, empezando desde el día 1.

Cabe mencionar que el mismo podría variar según la fecha exacta en la que se empiece a implementarlo.







ACTIVIDADES	SEMANAS																				Duración (días)
3.1. Recopilación de información existente y creación de nueva base de datos de la empresa.																					20
3.2. Implementación de procedimientos de seguimiento y control de los trabajos realizados. (Control de Calidad).																					4
3.3. Implementación de metodología de recompensas bajo rendimientos, socialización con el equipo de trabajo.																					3
<b>4.- Capacitación:</b>																					
actividades de capacitación para los trabajadores.																					4
<b>5.- Publicidad:</b>																					
5.1Elaboración de plan publicitario para la empresa, selección y contratación de un técnico calificado en esta área.																					20
<b>TOTAL DE TIEMPO QUE SE DEBE INVERTIR PARA LLEVAR A CABO EL PLAN DE MEJORA (DÍAS LABORABLES)</b>																				<b>88</b>	

Tabla 26: Diagrama de Gantt de la programación para la implementación del plan. Fuente: Elaboración propia





En la tabla 27 se encuentra detallada la asignación de recursos que se ha analizado para cada una de las actividades necesarias para llevar a cabo el plan. Dicha asignación considera que durante la implementación del plan, la empresa MadeArte va a continuar con sus actividades normales de producción e instalación de los terminados de construcción en madera, a la vez que se van implementando las mejoras del plan. Es por ello por lo que los recursos humanos no dedican el 100% de su tiempo a las actividades relacionadas con el plan de mejora.

Actividades	Duración (días laborables)	Asignación de Recursos
<b>1.- Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación:</b>		
1.1.- Selección, entrevistas y contratación de un supervisor de proyectos.	5	Gerente [50%]
1.2.- Selección, entrevistas y contratación de un jefe de cuadrilla.	4	Gerente [25%]; Supervisor [35%]
1.3.- Selección, entrevistas y contratación de un contador.	4	Gerente [20%]; Supervisor [40%]
<b>2.- Planificación y Documentación:</b>		
2.1 Elaboración e implementación de organigrama detallado de la empresa, reorganización de puestos de trabajo y asignación de nuevas tareas.	6	Gerente [30%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [20%]; Contador [10%]
2.2. Análisis, redacción e implementación de un modelo de reuniones, socialización con todo el personal para la realización de cronogramas de trabajo y asignación de responsabilidades.	5	Gerente [25%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [30%]; Contador [10%]
2.3. Elaboración e implementación de Formularios para la Planificación de Recursos, socialización con todo el personal (formulario 1).	3	Gerente [20%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [15%]
2.4. Análisis e Implementación de nuevos procedimientos para control de inventarios semanales y de entrega de equipos a trabajadores, socialización con el equipo de trabajo (formulario 2).	6	Gerente [10%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [35%]
2.5. Análisis, elaboración e Implementación de procedimientos a seguir para el control de recepción de la materia prima (formulario 3).	4	Gerente [10%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [40%]





<b>3.- Control:</b>		
3.1. Recopilación de información existente y creación de nueva base de datos de la empresa.	20	Gerente [10%]; Supervisor [30%]; Jefe de cuadrilla [25%]; Contador [45%]
3.2. Implementación de procedimientos de seguimiento y control de los trabajos realizados. (Control de Calidad).	4	Gerente [10%]; Supervisor [35%]; Jefe de cuadrilla [5%]
3.3. Implementación de metodología de recompensas bajo rendimientos, socialización con el equipo de trabajo	3	Gerente [20%]; Supervisor [45%]; Jefe de cuadrilla [45%]
<b>4.- Capacitación:</b>		
4.1 Análisis, búsqueda, y planificación de actividades de capacitación para los trabajadores.	4	Gerente [15%]; Supervisor [35%]; Jefe de cuadrilla [35%]
<b>5.- Publicidad:</b>		
5.1 Elaboración de plan publicitario para la empresa, selección y contratación de un técnico calificado en esta área.	20	Gerente [15%]; Supervisor [20%]; Publicista contratado [80%]

**Tabla 27: Asignación de recursos a las actividades para implementar el plan. Fuente: Elaboración propia**

En lo que se refiere al valor monetario que se deberá invertir para llevar a cabo las mejoras propuestas en el plan, antes de realizar el presupuesto total se han considerado los salarios que el Gerente de MadeArte está dispuesto a pagar a los nuevos profesionales que formarán parte de la empresa, tomando en cuenta el tipo de trabajo que cada uno va a desempeñar. Además, en la siguiente tabla también se especifica el salario actual que percibe el Gerente de MadeArte. La tabla hace referencia al salario mensual, diario y por hora de cada uno de los involucrados.

El costo por hora de cada uno de los profesionales se ha obtenido considerando que en Ecuador el mes tiene 22 días laborables, y que cada día cuenta con 8 horas de trabajo.





Costos Profesionales			
Personal	Costo Mensual	Costo Diario	Costo por hora
Gerente	\$2.000,00	\$90,91	\$11,36
Supervisor	\$1.200,00	\$54,55	\$6,82
Jefe de cuadrilla	\$700,00	\$31,82	\$3,98
Contador	\$850,00	\$38,64	\$4,83

Tabla 28: Costos de salarios de profesionales. Fuente: Elaboración propia

Una vez detallado el valor por hora de cada uno de los profesionales que intervendrán en la implementación del plan de mejora de la gestión de la empresa, en la siguiente tabla se detalla el costo por cada una de las actividades necesarias para llevar a cabo el plan; mismo que se obtiene relacionando el número de horas invertidas por actividad así como el valor por hora de cada uno de los profesionales que intervienen, por el porcentaje de participación, ya que como se observa los porcentajes de participación varían junto con la actividad.

Cabe recalcar que en el punto número 1 de la tabla, el costo de la actividad hace referencia al costo de todo lo que abarca la selección del personal.

Actividades	Duración (días laborables)	Horas	Asignación de Recursos	Costo (\$)
<b>1.- Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación:</b>				
1.1- Selección, entrevistas y contratación de un supervisor de proyectos.	5	40	Gerente [50%]	\$227,27
1.2.- Selección, entrevistas y contratación de un jefe de cuadrilla.	4	32	Gerente [25%]; Supervisor [35%]	\$167,27
1.3.- Selección, entrevistas y contratación de un contador.	4	32	Gerente [20%]; Supervisor [40%]	\$160,00





<b>2.- Planificación y Documentación:</b>				
2.1 Elaboración e implementación de organigrama detallado de la empresa, reorganización de puestos de trabajo y asignación de nuevas tareas.	6	48	Gerente [30%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [20%]; Contador [10%]	\$351,82
2.2. Análisis, redacción e implementación de un modelo de reuniones, socialización con todo el personal para la realización de cronogramas de trabajo y asignación de responsabilidades.	5	40	Gerente [25%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [30%]; Contador [10%]	\$289,77
2.3. Elaboración e implementación de Formularios para la Planificación de Recursos, socialización con todo el personal (formulario 1).	3	24	Gerente [20%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [15%]	\$134,32
2.4. Análisis e Implementación de nuevos procedimientos para control de inventarios semanales y de entrega de equipos a trabajadores, socialización con el equipo de trabajo (formulario 2).	6	48	Gerente [10%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [35%]	\$252,27
2.5. Análisis, elaboración e Implementación de procedimientos a seguir para el control de recepción de la materia prima (formulario 3).	4	32	Gerente [10%]; Supervisor [40%]; Jefe de cuadrilla [40%]	\$174,55
<b>3.- Control:</b>				
3.1. Recopilación de información existente y creación de nueva base de datos de la empresa.	20	160	Gerente [10%]; Supervisor [30%]; Jefe de cuadrilla [25%]; Contador [45%]	\$1.015,91
3.2. Implementación de procedimientos de seguimiento y control de los trabajos realizados. (Control de Calidad).	4	32	Gerente [10%]; Supervisor [35%]; Jefe de cuadrilla [5%]	\$119,09
3.3. Implementación de metodología de recompensas bajo rendimientos, socialización con el equipo de trabajo	3	24	Gerente [20%]; Supervisor [45%]; Jefe de cuadrilla [45%]	\$171,14
<b>4.- Capacitación:</b>				
4.1 Análisis, búsqueda, y planificación de actividades de capacitación para los trabajadores.	4	32	Gerente [15%]; Supervisor [35%]; Jefe de cuadrilla [35%]	\$175,45





<b>5.- Publicidad:</b>				
5.1 Elaboración de plan publicitario para la empresa, selección y contratación de un técnico calificado en esta área.	20	160	Gerente [15%]; Supervisor [20%]; Publicista contratado [50%]	\$1.090,91
<b>VALOR TOTAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN (\$)</b>				<b>\$4.329,77</b>

**Tabla 29: Costo para la implementación del plan de mejora de la gestión Fuente: Elaboración propia**

El valor total necesario para la implementación del plan de mejora de la gestión de MadeArte es de \$4.329,77 (cuatro mil trescientos veintinueve con 77/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA).





## 8. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MadeArte actualmente no dispone de un plan estratégico que permita visualizar a dónde desea llegar la empresa. En medio del mundo empresarial, la mayoría de las empresas exitosas realizan en sus inicios, o cada vez que desean crecer, renovarse y/o mejorar, un plan estratégico que les permita tener clara la manera general en la que van a alcanzar los objetivos propuestos de mejora y los resultados que se desean obtener. Por lo tanto, aunque MadeArte sea una microempresa, es necesario que visualice de manera general, mediante un esquema, la manera en la que se deben ir cumpliendo las mejoras propuestas que vendrían a ser los nuevos objetivos de la empresa y la conexión de estos con los resultados que se esperan obtener.

Para ello en primer lugar, a continuación, se definirá el concepto de plan estratégico:

Básicamente, un plan estratégico consiste en generar una metodología que permita alcanzar objetivos factibles en los que se quieran enfocar la empresa, considerando los factores que influyen en las actividades cotidianas y en la toma de decisiones. (López, 2018)

Además, el plan estratégico de la empresa servirá “como una herramienta de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y llevados a cabo por medio de estrategias y planes de acción” (López, 2018).

Para diseñar el plan estratégico, se usará un modelo de gestión llamado cuadro de mando integral, mejor conocido como CMI, el cual permitirá visualizar y analizar las operaciones que forman parte de la empresa desde cuatro perspectivas básicas que son: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, estos puntos representan las áreas más importantes de la empresa (López, 2018).

Consecuentemente el CMI, es decir, el cuadro de mando integral “es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión a largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo”.

De una manera más clara, se puede decir que el cuadro de mando integral es una forma integrada como su nombre lo indica, balanceada y estratégica, para poder medir el progreso actual de una empresa y suministrar en base a eso la dirección a futuro, de tal manera que la empresa pueda convertir su visión en acción (Martínez, 1997).





**Gráfico 19: Modelo de CMI. Fuente: Pietro (2010). Elaboración Propia.**

Como se indica en el gráfico 18, la planificación estratégica basada en el CMI contemplará la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. A continuación, se explicará con qué se relaciona cada una de las perspectivas mencionadas.

La perspectiva financiera se relaciona directamente con la rentabilidad de la empresa, que en el caso de la empresa en análisis tiene que ver con el crecimiento de ventas y la mejora de la productividad dentro de la empresa.

La perspectiva del cliente se basa en la satisfacción de éste, sobre los servicios que brinda la empresa.

La perspectiva de los procesos internos tiene que ver directamente con los procesos críticos internos de la empresa que generan un mayor impacto en lo que se refiere a la satisfacción del cliente y, por ende, al logro de los objetivos de la empresa.

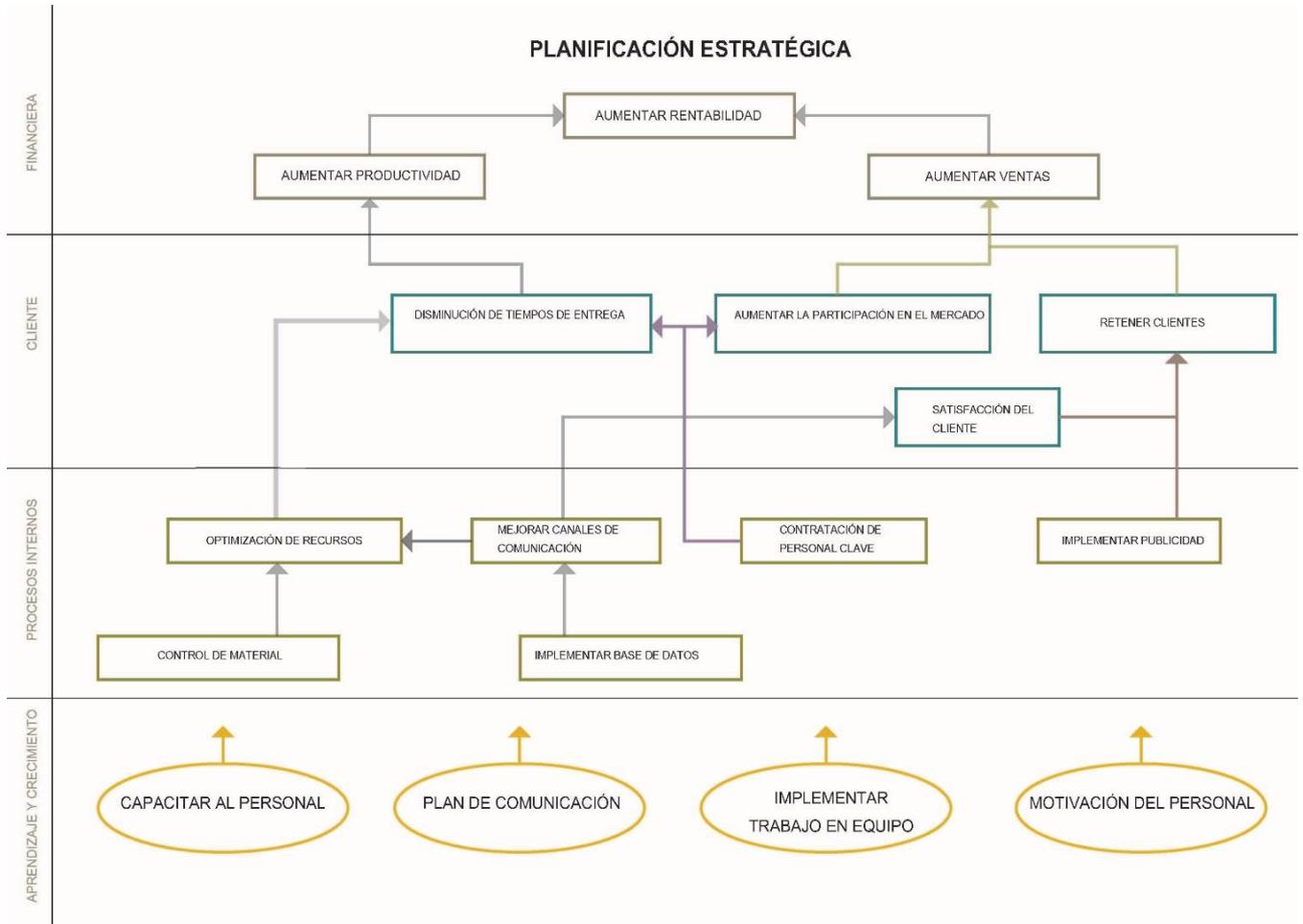
Finalmente, la perspectiva de aprendizaje en el caso de la empresa en análisis analizará la capacitación que se debe brindar a los recursos humanos de la empresa con el fin de presentar una mejora y crecimiento de la empresa a largo plazo.



En base a lo analizado en todos los capítulos anteriores en los cuales se expuso toda la información y el estado actual de MadeArte, en base a la realización del análisis FODA y el planteamiento de estrategias, y en base a las actividades que se deben realizar para mejorar la gestión de MadeArte, y por lo tanto su productividad y competitividad, medidas a corto plazo analizadas en el capítulo anterior, se presenta a continuación un flujograma en el que se indica la planificación estratégica para MadeArte.

Es importante mencionar que las medidas para mejorar el área productiva y administrativa de la empresa hacen referencia a medidas a corto plazo, mientras que el cuadro estratégico integral que se presenta en el gráfico 20, hace referencia a un posicionamiento de la empresa a largo plazo.





**Gráfico 20: Planificación Estratégica. Fuente: Elaboración Propia.**



Como se puede observar en el flujograma anterior (gráfico 20 dentro de lo que es **aprendizaje y crecimiento**, la planificación estratégica contempla actividades de capacitación al personal, misma que se llevará a cabo mediante cursos pagados privados y cursos dictados por los proveedores de MadeArte. De manera paralela se llevarán a cabo las siguientes actividades: la implementación de un plan de comunicación, así como la implementación del trabajo en equipo entre todos los involucrados de cada proyecto con los objetivos de generar un mejor ambiente laboral y coordinar la generación de motivación del personal, misma que se llevará a cabo mediante incentivos monetarios y no monetarios, según sea el caso.

Por otro lado, dentro de los **procesos internos**, en la planificación estratégica se contempla el control de material que generará como consecuencia una optimización de recursos, además la implementación de una base de datos para la mejora de canales de comunicación dentro de la empresa. También se contempla la contratación de personal clave para la empresa que se encargue de supervisar al personal y la implementación de publicidad mediante un portafolio y redes sociales.

En lo que se refiere a **cliente**, dentro de la planificación estratégica es importante la imagen percibida por el mismo, es decir la reputación de la empresa, además la disminución de tiempos de entrega, ya que es un factor que afecta directamente en la percepción del cliente sobre la empresa y su trabajo. Además, dentro de este punto en la planificación estratégica se ha contemplado el aumentar la participación de la empresa en el mercado, todos estos puntos se realizarán con el principal objetivo de retener clientes.

Finalmente se encuentra una de las principales partes de una empresa dentro de la planificación estratégica, la **financiera**, en la cual se espera como resultados de todos los puntos anteriores, dos grandes objetivos: el primero es aumentar la productividad, y el segundo es aumentar las ventas, aumentando así de manera general la rentabilidad de la empresa.

Lo importante es que MadeArte lleve a cabo la planificación estratégica detallada para que pueda llegar a cumplir sus objetivos, día a día se debe respetar y seguir los procesos necesarios para que la empresa se maneje de la manera correcta y disponga del control adecuado que permita aumentar su productividad y competitividad en el mercado.





Una buena gestión es esencial para el éxito de una empresa y sus proyectos. Por lo tanto, el diseño de la planificación estratégica solo es el primer paso, su ejecución cotidiana para llegar a hacer realidad los objetivos a largo plazo dependen del seguimiento que se de al plan de mejora de gestión, tomando en cuenta la planificación estratégica.





## 9. CONCLUSIONES

El principal objetivo del presente trabajo ha sido realizar un análisis de la situación actual de la empresa MadeArte y de la gestión que se realiza dentro de la misma para poder de esta manera realizar un plan de mejora de la gestión y buscar estrategias que permitan como consecuencia final mejorar la competitividad y productividad de la empresa.

Las principales conclusiones del presente trabajo se describen a continuación:

- 1) En primer lugar, se concluyó que, a pesar de que MadeArte ha crecido a través de los años, su situación actual en cuanto al tema de gestión tiene muchas deficiencias ya que no se controlan los horarios de trabajo y rendimientos del personal de la empresa, no se disponen de inventarios ni control de recepción del material, y no se tiene una adecuada planificación presupuestaria para cada proyecto.
- 2) La falta de una adecuada gestión en las áreas funcionales de la empresa en análisis se debe a que actualmente el Gerente de la empresa se encuentra desempeñando funciones que no le corresponden y que por falta de tiempo no alcanza a supervisar en plenitud.
- 3) MadeArte es una empresa que cuenta con la fidelidad de sus clientes y el apoyo de sus proveedores como se pudo observar en las encuestas realizadas. Este es un punto que la empresa debe mantener y en el que se puede apoyar para seguir creciendo en el mercado laboral.
- 4) MadeArte ha sido capaz de mantener una buena producción al hacerse cargo de edificios completos y cumplir con su trabajo ante el cliente de manera satisfactoria. Sin embargo, mediante una mejor gestión y control, se puede lograr mejorar la competitividad de la empresa e incluso aumentar sus ganancias al optimizar recursos.
- 5) Dentro de una empresa es de esencial importancia mantener una adecuada gestión en todas las áreas funcionales de la misma. Incluso pequeños cambios pueden dar grandes resultados que se manifestarán en el aumento de productividad y competitividad de la empresa.





- 6) Es de vital importancia para el crecimiento de MadeArte la contratación de un supervisor, quien será la mano derecha del Gerente. Dicho supervisor desarrollará funciones que permitan mejorar la gestión de la empresa, fortaleciendo así tanto la productividad como la administración de ésta.
- 7) La contratación de un experto en instalación de los terminados de la construcción para la empresa es importante, ya que el mismo tendrá como objetivo motivar al personal con su desempeño como ejemplo, y lograr disminuir los tiempos de entrega.
- 8) La falta de una correcta publicidad de la empresa es uno de los principales motivos por los cuales no se ha logrado todavía fidelizar una marca reconocida en la capital del país, por lo cual es necesario hacer uso de las herramientas tecnológicas de las que se dispone en la actualidad como son las redes sociales para promocionar los servicios que la empresa ofrece e ir ganando un mayor espacio en el mercado con una marca específica.
- 9) Las estrategias y cambios que se proponen para mejorar la gestión de MadeArte son realistas y accesibles, por lo cual se espera que su implementación contribuya con el crecimiento de la empresa y con el aumento de su productividad y competitividad en el mercado.
- 10) Durante la implementación del plan de mejoras, la empresa no detendrá sus labores normales, es decir, seguirá desempeñando sus funciones de producción e instalación de terminados de construcción en madera. Es decir, que las actividades referentes al plan se desarrollarán a la vez que los trabajos de la empresa.
- 11) El tiempo que se deberá invertir para la implementación del plan de mejora de la gestión de MadeArte es de 88 días laborables (8 semanas).
- 12) El valor total necesario para la implementación del plan de mejora de la gestión de MadeArte es de \$4.329,77 (cuatro mil trescientos veintinueve con 77/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA).
- 13) Con la ayuda de las propuestas plasmadas en el plan de mejoras, la empresa va a lograr en el futuro tener mucha más clientela y por ende más trabajo. Además de que se aprovecharán mejor todos los recursos optimizando tiempos y costos.





## 10. RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

- 1) Llevar a cabo las estrategias y propuestas que se han presentado en este trabajo para mejorar la gestión de la empresa.
- 2) Como una línea futura, se podría realizar un seguimiento de la empresa, y una vez que la misma haya implementado todas las estrategias para efectuar las mejoras propuestas en el presente trabajo, analizar la efectividad de éstas. Es decir, se podría realizar una nueva encuesta a todos los involucrados con la empresa, para establecer las mejoras que se han tenido y el impacto de las mismas tanto internamente en la empresa como para el mercado, es decir externamente.
- 3) Cuando la empresa crezca más y tenga un mayor puesto en el mercado, se pueden analizar métodos para optimizar los recursos monetarios en la empresa y hacer un análisis financiero de la misma.





## 11. REFERENCIAS

- Saldarriaga I. (2013), Plan de mejoramiento para la microempresa 'Muebles G Y G'. (tesis de grado). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago de Cali, Colombia.
- Justin G. Longenecker; Carlos W Moore; J. William Pettty; Adolfo Deras Q. (2011), Administración de Pequeñas Empresas: un enfoque emprendedor, 11 ed. México: Internacional Thomson Editores, 2001.
- Porto, J. P., & Merino, M. (2009). Definición de microempresa. Julián Pérez Porto y María Merino. (2009), "Definición de Microempresa"
- Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe
- Thompson I. (2012, abril 19), *¿Qué es Gestión de Empresa?*. Recuperado de <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>
- Phil Rabinowitz, (2017). *Desarrollar un Plan de Gestión*. Caja de Herramientas Comunitarias. Recuperado de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>
- González Hernández Nitsa Lilia. (2015, julio 17). *Áreas funcionales de una empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- Cámara de la Industria de la Construcción 2017
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, 2008
- Ibeas González, C. L. (2013). Plan de mejora en la organización y planificación de una empresa dedicada a las tecnologías de la información (tesis maestría). Universidad Politécnica de Cartagena. Facultad de Ciencias de la Empresa.
- Boquera P. (2011). Una Pincelada en la gestión de empresas de la construcción, tomo 1.
- Rodrigo Peña. (2001, agosto 12) Gestión de Proyectos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-proyectos/>
- Julián Pérez Porto (2008) Definición de empresa. Recuperado de <https://definicion.de/empresa/240/>
- Nuñez P. (2001). Metodología de análisis para las áreas funcionales basada en la planeación estratégica de las pequeñas y medianas empresas constructoras de la ciudad de Mazatlán,





Sinaloa, para mejorar su productividad (tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Ortiz N. (2015). Evaluación de las PYMES del sector de producción de muebles para las construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito y diseño de estrategias para mejorar su productividad. Periodo 2010-2012 (tesis grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Reyes, P. A. (2000). Administración de empresas. 1ª parte. Editorial Limusa. México.
- González V. (2013). Diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa integradora ixtleros de Coahuila S:A. de C.V. Caso: El Salitre, Saltillo, Coahuila. (tesis de pregrado). Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro División de Ciencias Socioeconómicas Departamento de Administración Agropecuaria, México.
- Medina C. (2013, julio 23). *Organismos sociales y áreas funcionales por departamentos dentro de la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/organismos-sociales-y-areas-funcionales-dentro-de-la-empresa/>
- Lourdes Munch Galindo “Fundamentos de administración” Ed. Trillas pag. 30-31
- Frías-Navarro, D. (2014). Apuntes de SPSS. Universidad de Valencia.
- Maldonado M. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor de muebles de madera para el hogar en el segmento B-A del sector norte de Guayaquil (tesis de posgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Departamento de Marketing Santiago Guayaquil Sistema De Posgrado, D. DE. (s. f.). Guayaquil, Ecuador.
- Martínez, C. V. M. 2010. Diagnóstico Administrativo Holístico: Procedimientos, Procesos y Benchmarking. 4ª ed. Editorial Trillas. México.
- Breitner, (2011) Análisis del Sector de la Consultoría en Ingeniería Civil en Colombia (tesis de máster). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.
- Trabado, M. (23 de octubre de 2016). Plan de Marketing Digital: DAFO Y CAME [Mensaje en un blog]. El blog de Miguel Ángel Trabado. Recuperado de <https://miguelangeltrabado.es/plan-marketing-digital-dafo-came/>
- López L. (2018). Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Productora y Comercializadora La Sastrería de Muebles. (tesis grado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, Guatemala.





- Pietro Murillo Boris. (2010, febrero 12). Cuadro de Mando Integral: qué es, cómo se diseña y construye. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cuadro-de-mando-integral-que-es-como-se-disena-y-construye/>





# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela técnica superior de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos



## ***ANEXOS***

