



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA
WHITE SPOT HOME DESIGN

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Ing. Oswaldo Martínez (MBA)

Autora
Ana Estefanía Votruba Barros

Año
2014

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Oswaldo Martínez
MBA
C.I.: 1711663151

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Ana Estefanía Votruba Barros
C.I: 1720010238

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que fueron parte de este proceso e hicieron posible la elaboración de este proyecto.

A mi familia que a través de su apoyo incondicional y cariño, han sido el pilar fundamental en mi vida para poder cumplir mis metas y concluir con esta etapa importante de mi vida.

Muchísimas gracias.

Ana Estefanía

DEDICATORIA

A mis padres, Ana María Barros y Pedro Votruba, por su absoluto apoyo, confianza, cariño y tiempo durante todas las etapas de mi vida.

A mis abuelos que con su ejemplo y amor han guiado mi camino, motivándome a cumplir con mis metas.

A mis tíos Alexandra y Miguel, quienes siempre me han apoyado en mis proyectos de vida siendo una parte fundamental de ella.

A Beatriz Rivadeneira por ser mi compañía, soporte, e impulso en el día a día.

Gracias a toda mi familia y amigos por estar presentes en mi vida y ser siempre mi columna vertebral, gracias a ustedes he llegado a cumplir mis metas y a ser la mujer que soy ahora.

Los quiero a todos.

Ana Estefanía

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, es un plan de mejoramiento para la empresa White Spot Home Design que se dedica a la importación y comercialización de muebles y accesorios en la ciudad de Quito desde el año 2008.

Se encuentra constituida por Alexandra Barros, Decoradora de Interiores y Miguel Ángel Peñaloza, MBA, quienes cuentan con los conocimientos necesarios para manejar la empresa.

Esta industria está altamente relacionada con el sector de la construcción, el cual presenta una tendencia creciente y las remodelaciones que se realizan constantemente en casas, departamentos u oficinas representan una gran oportunidad de negocio.

La ciudad de Quito es un mercado atractivo para esta industria ya que las personas que lo habitan buscan modernidad, elegancia y confort a la hora de escoger el mobiliario para sus hogares, demostrando una necesidad constante de personalizar sus espacios adaptándolos a su estilo de vida.

El proyecto buscará los puntos críticos del negocio y realizará estrategias para transformar a sus debilidades en fortalezas que permitirán que la empresa perdure en el tiempo.

El servicio y la atención al cliente de calidad representan un pilar fundamental para el negocio, es por este motivo que el trabajo a continuación tiene como objetivo fidelizar a los clientes con la empresa y posicionarla en la mente de los consumidores para atraer un mayor mercado que generará una rentabilidad atractiva para sus propietarios.

ABSTRACT

The following University qualification document looks at an improvement plan for White Spot Home Design Company, which is dedicated to import and commercialize furniture and accessories in Quito since 2008. The company is constituted by Alexandra Barros, interior designer, and Miguel Angel Peñaloza, MBA, who are highly qualified to manage this business.

The interior design industry is closely associated to the construction sector. This is a current trend that seems to be growing exponentially by the means of ongoing home, apartment and office refurbishments seen around the city, which in turn opens a great business opportunity.

Quito represents an attractive market for this industry, given that its inhabitants strive to be up-to-date with modern trends, while maintaining elegance and comfort at the time of choosing their home furniture. In order to achieve this, they are bound to constantly update their homes in order to keep up with their lifestyle.

This project looks for critical business points and develops strategies to transform weaknesses into strengths, which will allow the company to persevere overtime.

Quality customer service represents a fundamental stepping-stone in a successful business. For this reason, this project focuses on strategies to encourage client loyalty and thereby stamp the brand onto customers' minds in order to call attention to a greater market that will generate a more attractive profitability to its owners.

INDICE

1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	GIRO DEL NEGOCIO	1
1.3	OBJETIVOS.....	3
1.3.1	Objetivo General.....	3
1.3.2	Objetivo Específico	3
1.3.3	Importancia y Justificación.....	4
1.4	RESEÑA HISTÓRICA	5
1.5	FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL.....	6
1.5.1	Misión	6
1.5.2	Visión.....	6
1.5.3	Valores	6
1.5.4	Objetivos empresariales	6
1.6	ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL	7
2	EMPRESA Y ENTORNO.....	8
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	8
2.1.1	Entorno demográfico	10
2.1.2	Entorno económico.....	13
2.1.3	Entorno político legal	18
2.1.4	Fuerzas tecnológicas.....	20
2.1.5	Entorno natural	21
2.1.6	Entorno sociocultural	22
2.2	LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	23
2.2.1	Rivalidad Interna.....	24
2.2.2	Poder negociador de los proveedores	25
2.2.3	Amenaza de nuevos competidores.....	26
2.2.4	Poder negociador de los clientes.....	27

2.2.5	Amenaza de productos sustitutos.....	27
2.3	ANÁLISIS INTERNO	28
2.3.1	Clientes.....	28
2.3.2	Proveedores	29
2.3.3	Competencia.....	30
2.4	ANÁLISIS FODA.....	31
2.4.1	Fortalezas.....	31
2.4.2	Oportunidades	32
2.4.3	Debilidades.....	33
2.4.4	Amenazas.....	34
2.5	MATRIZ EVALUACIÓN INTERNA – EXTERNA.....	34
2.5.1	Informe de diagnóstico	36
2.5.2	Situación general de la empresa en la industria.	36
2.5.3	Factores críticos de éxito.....	39
2.6	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	41
2.6.1	Misión	41
2.6.2	Visión.....	41
2.6.3	Valores	42
2.6.4	Objetivo General.....	42
2.6.5	Objetivos Específicos	42
3	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	45
3.1	DOCUMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN QUE SURGE DEL FODA.	45
3.2	PUNTO DE VISTA DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	46
3.2.1	Taller para establecer un plan de mejora para la empresa White Spot.....	46
3.2.2	Evaluación de satisfacción a los clientes.....	50
3.3	MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁREA DE INTERVENCIÓN...	66
3.4	DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	67

4	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	68
4.1	OBJETIVOS DEL PLAN	68
4.1.1	Objetivo General	68
4.1.2	Objetivos específicos	68
4.2	MAPA ESTRATÉGICO	68
4.2.1	Perspectiva financiera o de resultado	71
4.2.2	Perspectiva del cliente o mercado	71
4.2.3	Perspectiva del proceso interno	72
4.2.4	Cadena de valor White Spot	72
4.2.5	Mapa de procesos “As is”	73
4.2.6	Mapa de procesos “To be”	74
4.2.7	Actividades del proceso principal	75
4.2.8	Perspectiva de aprendizaje, crecimiento y tecnología	76
4.3	BALANCED SCORECARD	77
4.4	PROPUESTA DE CAMBIO	81
4.4.1	Estrategias de mejoramiento	81
4.4.2	Estrategias a largo plazo	98
4.5	PLAN DE ACCIÓN	99
5	PLAN FINANCIERO	105
5.1	DEFINICIÓN E IMPORTANCIA	105
5.2	COSTO POR IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA	105
5.3	FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	107
5.4	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	107
5.5	TASA DE CORTE PARA EL PROYECTO	109
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
6.1	Conclusiones	110
6.2	Recomendaciones	111
	REFERENCIAS	112
	ANEXOS	116

CAPITULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Las personas que están dispuestas a adquirir muebles y accesorios de decoración buscan crear espacios con ellos, por este motivo, al comprar su mobiliario y accesorios esperan complementarlo con su estilo de vida y cubrir las necesidades del día a día.

En el mercado se pueden encontrar diferentes tiendas de muebles que pueden cubrir esta necesidad, sin embargo, no están acompañadas de una asesoría adecuada que pueda ofrecer al cliente la idea completa de su espacio ni proveen la variedad de productos esperada.

Este es un grupo de personas que dan prioridad a la calidad y diseño de los productos más que a su precio, buscando siempre la exclusividad de los modelos y la modernidad en la decoración de sus ambientes.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

White Spot Home Design es una empresa que ofrece muebles y accesorios de decoración para casas y oficinas, se encuentra en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, en la Av. Eloy Alfaro 2129 y Av. 6 de Diciembre. Está ubicado en una zona comercial en el centro norte de la ciudad junto a otras empresas que pertenecen a la misma industria como: Carolina Muñoz, El Kiosko y Adriana Hoyos.

Los horarios de atención son de lunes a viernes de 10H00 a 19H00 y los días sábados de 10H00 a 17H00.

El local tiene cinco años de funcionamiento y sus propietarios son: Alexandra Barros y Miguel Ángel Peñaloza.

Los productos que se comercializan son importados de Estados Unidos, Italia, España, China entre otros.

La mayor parte de sus clientes son profesionales en áreas intelectuales, propietarios de negocios, directivos en áreas de administración de empresas públicas o privadas o profesionales de nivel medio.

Hoy en día, el establecimiento tiene definido los productos que desea ofrecer y el segmento al que pretende llegar. La participación en el mercado ha ido aumentando debido a la buena calidad de los productos, la atención personalizada y cordial de todo el personal, y sobre todo la diferenciación en el servicio integral con una asesoría dirigida a cubrir las expectativas y necesidades del cliente.

Se pueden realizar diferentes tipos de combinación de materiales por la variedad de los productos, ajustándose al precio y gusto de sus clientes. También cuentan con diferentes formas de pago para brindar comodidad y facilidad al momento de realizar la compra.

Los productos que se ofrecen al momento son:

1. Comedores y sillas.
2. Alfombras.
3. Accesorios y lámparas.
4. Juegos de sala.
5. Mesas de centro.

Además de los productos que se encuentran en exhibición, existe una gran variedad de catálogos de los cuales se pueden escoger otros artículos y obtenerlos bajo pedido programándolos para la siguiente importación. Para realizar la reserva dentro del contenedor se debe cancelar el setenta por ciento del valor del producto antes de la entrega y la diferencia con la entrega de toda la mercadería.

La empresa pretende establecerse en el mercado como un local de productos y diseños italianos, por este motivo tiene una preferencia por los proveedores de esta procedencia.

Actualmente trabajan en el almacén 3 personas, gerente administrativo, gerente general y un asistente. Los servicios de contabilidad, transporte y tapicería se lo hace mediante servicios tercerizados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un proyecto de mejoramiento para el almacén White Spot Home Design que le permita ofrecer un servicio de calidad a sus clientes y generar estrategias que incrementen su rentabilidad permitiéndole ser más competitivo dentro del mercado.

1.3.2 Objetivo Específico

1. Analizar los aspectos generales de la empresa en la actualidad para determinar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
2. Realizar una revisión del entorno en el que se desarrolla la empresa.
3. Establecer las áreas de intervención y mejora.
4. Determinar las estrategias de mejoramiento que se realizarán para cumplir con el objetivo general.
5. Realizar flujo de caja proyectado con la implementación de la mejora.
6. Emitir las conclusiones y recomendaciones que beneficiarán a la empresa luego de concluir con esta tesis.

1.3.3 Importancia y Justificación

A pesar de los años de experiencia que posee la empresa dentro del mercado, el negocio se ha planteado metas a larga plazo que pretende conseguir, sin trazar el camino adecuado para llegar a él.

El no tener las estrategias planteadas los ha llevado a tomar decisiones que:

1. No generen los niveles de rentabilidad deseados.
2. Mantienen altos niveles de rotación para la mercadería.
3. La fuerza de ventas no logra el cumplimiento de las metas de venta establecidas.

Luego de leer diferentes opiniones sobre cómo generar un negocio exitoso, se concluye que: Se debe crear valor dentro de todos los procesos que comprenden la cadena para los clientes internos como externos; por lo tanto, el control total de los procesos y su funcionamiento obligará a realizar mejoras constantes que acerquen a la empresa a lograr su objetivo.

Es por este motivo que el proceso de mejoramiento no tiene final, se debe buscar la excelencia e innovación continua para disminuir los costos y aumentar la competitividad de la organización.

Se debe tomar en consideración que este es un proceso que debe multiplicar, es decir, que los propietarios deben ser verdaderos líderes que aseguren la participación de todos dentro de la cadena orientados al objetivo general de la organización. Para ello deben comprometerse con los objetivos de la empresa, ellos son la fuerza que impulsará a que el negocio genere niveles de rentabilidad atractivos y que perdure en el tiempo.

1.4 RESEÑA HISTÓRICA

White Spot Home Design fue creada en Agosto del 2008 e inició operaciones a partir del 1 de Noviembre del mismo año, su objetivo principal es la importación, comercialización y distribución de productos relacionados con la decoración de interiores.

La empresa abrió su primera tienda en la ciudad de Quito, en un almacén nuevo en la mejor zona comercial, sobre una superficie de 165 metros cuadrados la misma que fue decorada para atraer al segmento de clientes deseado.

Con un enfoque inicial de comercialización de accesorios en blanco y negro, atravesó por un proceso de cambio hasta convertirse en un establecimiento que ofrece muebles y accesorios con diferentes diseños y colores tales como: salas, comedores, esculturas, alfombras, lámparas, papel tapiz entre otros.

El local ha atravesado momentos difíciles como en el año 2008 que prohibieron las importaciones de este tipo de bienes. Sus dueños tuvieron que buscar otras maneras de satisfacer la demanda, ocasionando momentos de iliquidez que impidieron incrementar las líneas de productos y poniendo en riesgo el proyecto con el que se había iniciado.

Todos estos momentos los han logrado sobrellevar generando en este proceso fidelidad de los clientes y su recomendación, lo cual ha permitido incrementar la participación del mercado y establecer a White Spot como un local que crea ambientes con un servicio al cliente de primera calidad.

1.5 FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL

La empresa en la actualidad tiene los siguientes pilares que guían el desarrollo diario de sus actividades.

1.5.1 Misión

“White Spot Home Design un establecimiento que desea satisfacer las necesidades de los clientes, en las áreas de venta y postventa, con el fin de lograr el desarrollo sustentable de la marca en el Ecuador a través del tiempo”.
(WHITE SPOT, 2008).

1.5.2 Visión

“White Spot Home Design liderará el mercado ecuatoriano de mobiliario decoración de interiores”. (WHITE SPOT, 2008).

1.5.3 Valores

Los valores que tienen White Spot Home Design son los siguientes:

1. *Ética.*
2. *Comunicación.*
3. *Lealtad.*
4. *Puntualidad.*
5. *Trabajo en Equipo.*
6. *Responsabilidad Social.*
7. *Servicio.*
8. *Honestidad.*

(WHITE SPOT, 2008).

1.5.4 Objetivos empresariales

Los objetivos planteados son:

1. *Consolidar a la empresa White Spot en la provincia de Pichincha.*

2. *Incrementar la participación de mercado en el segmento de muebles contemporáneos de alta gama.*
3. *Obtener una rentabilidad atractiva para sus dueños.*

(WHITE SPOT, 2008)

1.6 ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

White Spot Home Design no tiene un direccionamiento estratégico bien definido y formalmente establecido, a pesar de que sus accionistas tienen una idea concreta de cómo ven a la empresa en el futuro no establecen el camino para llegar a ella.

La misión que plantean es muy general y no especifica el tipo de productos ni el mercado.

La visión no es atractiva, alentadora o inspiradora, es demasiado ambicioso lo cual la hace difícil de alcanzar porque existen empresas con mayor trayectoria en el mercado que tienen producción nacional y por lo tanto menores costos.

En el capítulo siguiente se plantearán un nuevo direccionamiento estratégico, misión, visión y objetivos para la empresa que mejorará su funcionamiento actual y determinará el camino que se debe seguir para cumplirlo.

CAPITULO II

2 EMPRESA Y ENTORNO

Se realizará un análisis actual de la empresa y se establecerán los factores internos y externos que afectan su desempeño, determinando su nivel de impacto dentro de las actividades.

Dentro de este capítulo se establecerán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la afectan.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

A continuación se detallaran las 6 fuerzas externas que darán lugar a nuevas oportunidades y amenazas: demográfica, económica, sociocultural, natural, tecnológica y político – legal. (KOTLER, 2012)



2.1.1 Entorno demográfico

“La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros estadísticos” (Kotler, 2008).

Se analizará las tendencias demográficas de la provincia de Pichincha según las estadísticas presentadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos – Inec, Ecuador según el censo poblacional realizado en el año 2010.

2.1.1.1 Población

El principal factor a tomar en cuenta es la población que existe dentro de la ciudad de Quito, incluyendo su tamaño, su distribución por edad y la proyección que tiene la misma hasta el 2020.

La tabla a continuación resume la demografía en esta ciudad:

Tabla 1 Proyección poblacional 2012- 2020

POBLACION	2012	2014	2016	2018	2020
ECUADOR	15,520,973	16,027,466	16,528,730	17,023,408	17,510,643
PICHINCHA	2,576,287	2,891,472	3,003,799	3,116,111	3,228,233
QUITO	2,239,191	2,505,344	2,597,989	2,690,150	2,781,641

Tomado de: (INEC, 2010)

Tabla 2 Distribución de la población por edad

RANGO DE EDAD	2001	%	2010	%
De 90 a más años	10,123	0.38%	6,258	0.24%
De 80 a 89 años	28,537	1.08%	30,947	1.20%
De 70 a 79 años	61,082	2.32%	68,030	2.64%
De 60 a 69 años	98,225	3.73%	129,716	5.03%
De 50 a 59 años	158,552	6.02%	209,027	8.11%
De 40 a 49 años	358,383	13.61%	297,132	11.53%

De 30 a 39 años	305,332	11.60%	388,683	15.09%
De 20 a 29 años	386,477	14.68%	484,718	18.81%
De 10 a 19 años	495,726	18.83%	480,039	18.63%
De 0 a 9 años	730,031	27.73%	481,737	18.70%
TOTAL	2,632,468	100%	2,576,287	100%

Tomado de: (INEC, 2010)

2.1.1.2 Niveles socioeconómicos

Los datos presentados a continuación se encuentran divididos por estratos. Cada estrato presenta características diferentes que se encuentran valoradas según: tipo de vivienda, educación, características económicas, bienes, TIC's y hábitos de consumo, todos estos con una ponderación respectiva.

Se debe recalcar que la estratificación no tiene relación alguna con indicadores de pobreza o desigualdad.

Tabla 3 Estratos de nivel socioeconómico

ESTRATOS	PORCENTAJES DE HOGARES
A	1.90%
B	11.10%
C +	22.80%
C -	49.30%
D	14.90%

Tomado de: (INEC, 2010)

La muestra tomada dentro de este estudio fue de 9744 viviendas, de la ciudad de Quito se tomaron 2364 hogares. Cada estrato tiene diferentes características las cuales se encuentran detalladas en el Anexo 1.

2.1.1.3 Variables de vivienda

Este negocio está directamente relacionado con el sector de la construcción, es por esto que se analizará el tipo de vivienda y su tenencia en la provincia de Pichincha.

Tabla 4 Tenencia de la vivienda en la provincia de Pichincha

TENENCIA DE VIVIENDA	ECUADOR	%	PICHINCHA	%
Anticresis	7,470	0.20%	1,572	0.20%
Arrendada	816,664	21.40%	268,600	36.90%
Por servicios	59,145	1.60%	11,428	1.60%
Prestada o cedida (no pagada)	489,213	12.80%	73,356	10.10%
Propia (regalada, donada, heredada o por posesión)	402,891	10.60%	63,892	8.80%
Propia y la está pagando	249,160	6.50%	58,769	8.10%
Propia y totalmente pagada	1,786,005	46.90%	250,221	34.40%
TOTAL	3,810,548	100%	727,838	100%

Tomado de: (INEC, 2010)

En la siguiente tabla podemos observar las características de la vivienda dentro de la provincia de Pichincha, comparando los datos obtenidos en el censo poblacional del año 2001 y del 2010.

Tabla 5 Cuadro comparativo del tipo de vivienda en la provincia de Pichincha

TIPO DE LA VIVIENDA	2001	2010
Casa /Villa	54.30%	56.50%
Departamento	22.90%	29.40%
Cuarto	12.40%	8.10%
Mediagua	9.00%	5.00%
Otro tipo de vivienda (covacha, rancho, choza, entre otros)	1.40%	1%

Tomado de: (INEC, 2010)

2.1.2 Entorno económico

“El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito”. (Keller, 2012). La industria a la que pertenece este negocio es el de la madera o forestal, este sector se divide en dos grupos: primario y secundario; en este último se encuentra la industria de los muebles.

El CIIU del negocio es: “G4759.0: Venta al por menor de muebles, artículos y equipos de uso doméstico en comercios especializados”. (INEC, 2014)

Para observar la clasificación completa de esta industria se puede ver el Anexo 2.

2.1.2.1 PIB

“Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.” (CENTRAL, 2013)

Dentro del primer trimestre de 2013 el PIB obtuvo un incremento en 0.2% en relación con el trimestre anterior y presentó una variación del 3.5% respecto al trimestre del 2012. (Anexo 3 y Anexo 4)

El aumento del PIB constituye una oportunidad para White Spot, ya que si las personas tienen mayores ingresos sus posibilidades de adquirir los productos que se comercializan en el almacén son viables.

2.1.2.2 PIB per cápita

“El crecimiento económico de un país se lo mide a través de un crecimiento porcentual que registra el Producto Interno Bruto, medido a precios constantes de un año base, generalmente en el transcurso de un año. También se define como un incremento del PIB per cápita, es decir, el incremento del producto por habitante”. (CENTRAL, 2013).

Si comparamos el PIB per cápita del Ecuador en los años 70 y en la actualidad este ha crecido 4 veces su tamaño, permitiendo que en la actualidad el promedio por habitante sea de USD 2788.00 anual. (Anexo 5).

2.1.2.3 Tendencias del PIB

Para analizar la tendencia del PIB se tomará en consideración los supuestos macroeconómicos realizados por el Banco Central del Ecuador.

El país ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, manteniendo una tasa promedio de crecimiento anual del PIB de 4.4%. Se estima que del período 2011 hasta el 2015 el promedio de crecimiento anual sea de 4.6%. (Anexo 6)

Este crecimiento económico del país se debe a ciertos factores como la inversión pública en el sector petrolero e hidroeléctrico, en el sector minero y la poca variación registrada en el deflactor del PIB en los últimos años. (Anexo 7)

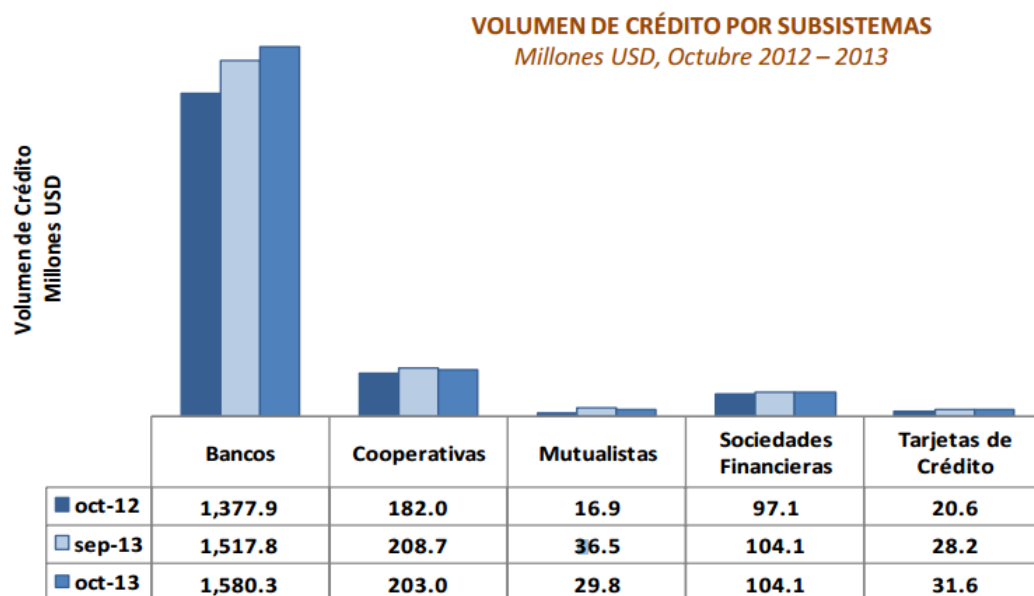
La industria de madera y productos de madera ha demostrado un crecimiento en los últimos años, pasando en el 2008 de USD 338.434 al 2012 USD 349.726 y con una proyección realizada por el banco central para el 2017 de USD 368.517. (Banco central del Ecuador, 2011)

2.1.2.4 Disponibilidad de crédito

Para obtener esta información se toma como referencia los datos entregados por la Superintendencia de Bancos y Seguros que es la encargada de regular a las instituciones financieras en el país. Se analizará la banca pública y privada por separado.

El volumen de crédito se incrementó en todos los subsistemas financieros privados en términos anuales como lo muestra la gráfica siguiente, el volumen de crédito concedido por estas instituciones tiene una tasa de variación anual del 15.01%, lo cual en términos absolutos representa USD 254.4 millones en octubre del 2013 con relación a octubre del 2012.

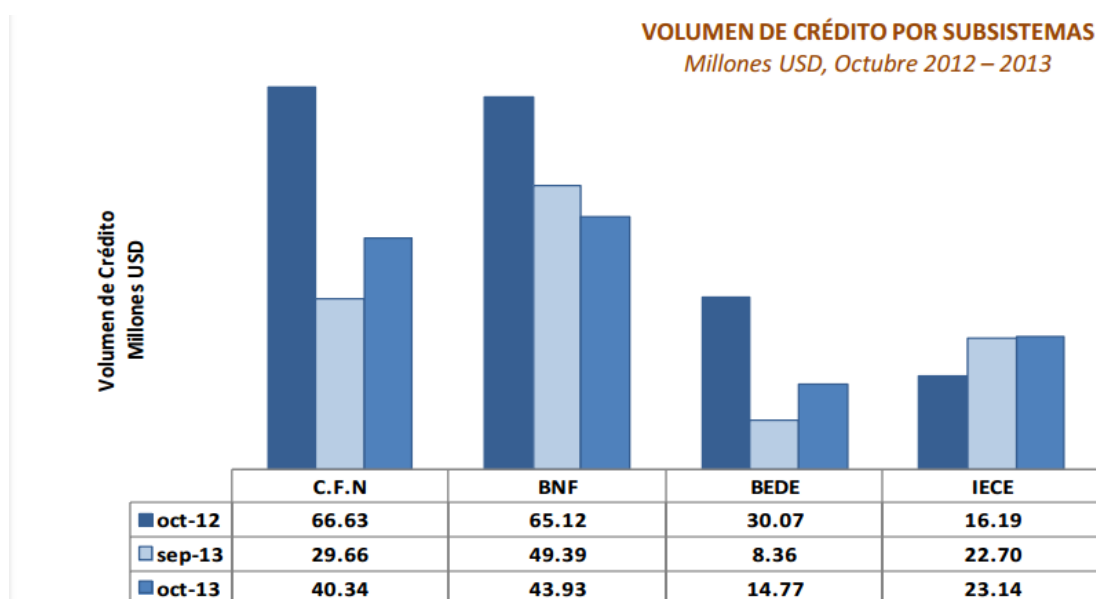
Tabla 6 Volumen de crédito por subsistemas sector privado



Tomado de: (BCE, 2013)

Dentro del sector financiero público, el volumen de crédito presentó una variación anual de menos 31.37%, lo que en términos absolutos representa USD 55.8 millones menos en relación al mes de Octubre del año 2012.

Tabla 7 Volumen de crédito por subsistemas del sector público

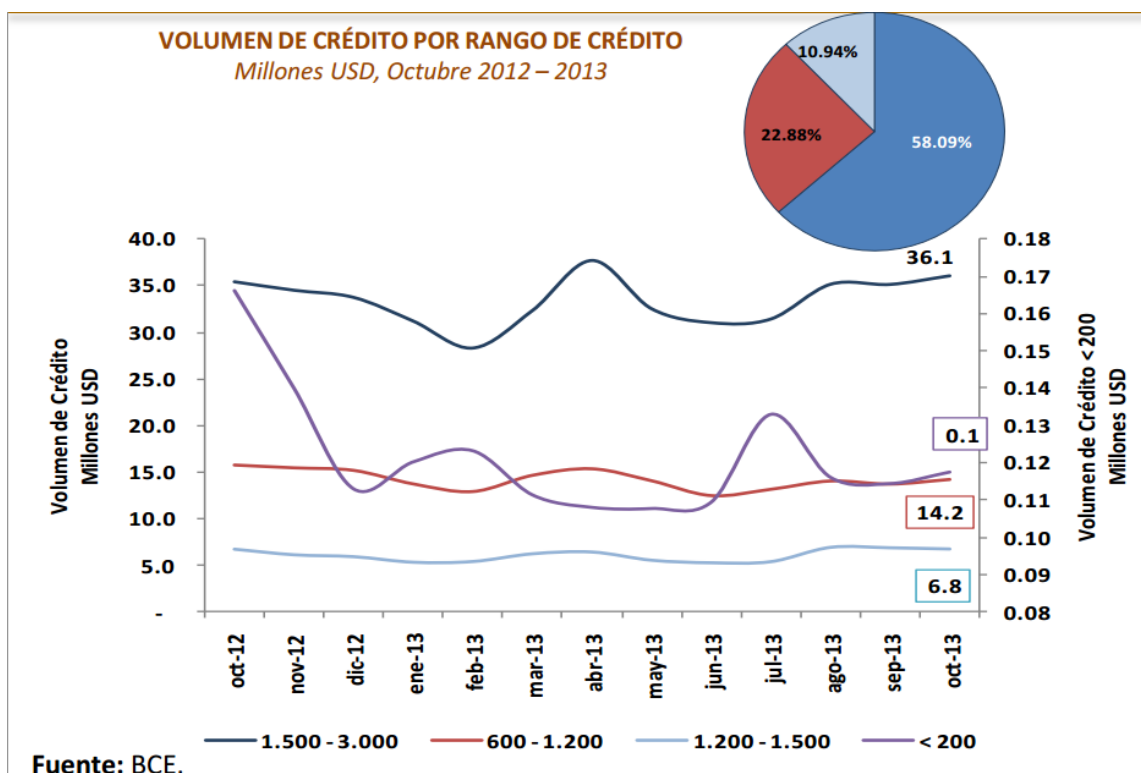


Tomado de: (BCE, 2013)

2.1.2.5 Volumen de crédito del segmento vivienda

El volumen de crédito del segmento de vivienda en el mes de octubre del 2013 en relación al mes anterior aumentó, ubicándose en USD 53.4 millones. En el gráfico siguiente se puede observar que el mayor porcentaje de créditos otorgados se encuentra entre USD 30 y USD 60 mil dólares.

Tabla 8 Volumen de crédito por rango de crédito

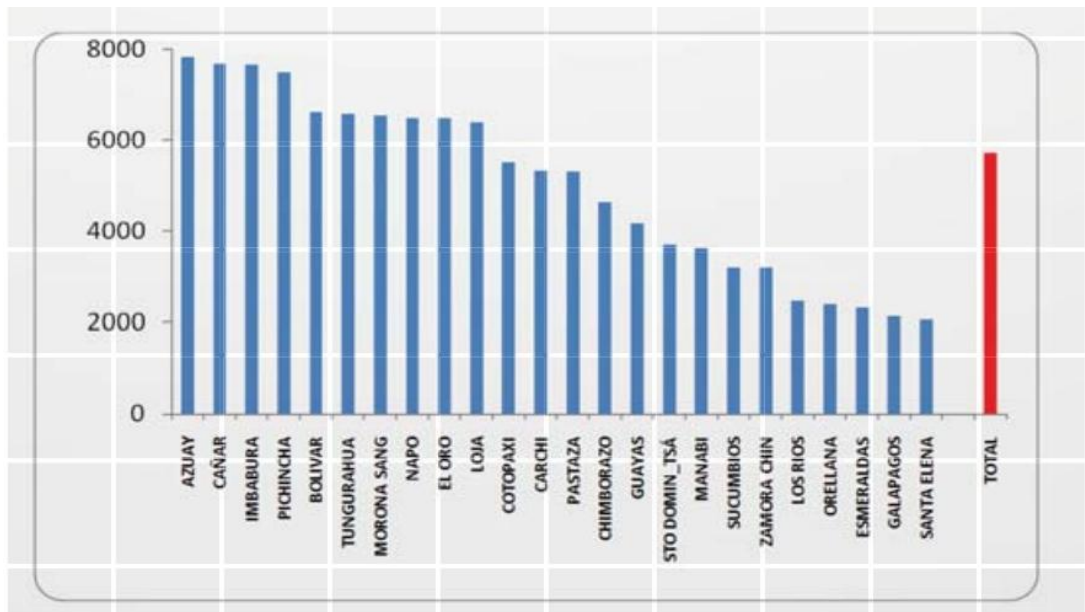


Tomado de: (BCE, 2013)

2.1.2.6 Monto de endeudamiento

El último análisis coyuntural realizado por el INEC sobre el monto de endeudamiento en los hogares por el número de personas asalariadas se realizó en el año 2011. Al comparar estos dos indicadores, se puede observar que la provincia de Pichincha ocupa el cuarto lugar en endeudamiento dentro del país; a nivel nacional, se determina que, en promedio las personas asalariadas tienen un crédito de USD 5.716 dólares. (INEC, Ecuador en cifras, 2011).

Tabla 9 Monto de endeudamiento de los hogares por provincias



Capturado de: (INEC, 2010)

2.1.2.7 Salarios

Hasta el año 1997, el índice de salario real se mostró creciente para luego tener una baja importante en el año 1998 debido a la crisis económica que sufrió el país. Sin embargo, a partir del 2007 podemos observar que el salario real ha tenido un gran incremento. (Anexo 8)

Según todos los datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador, podemos ver que el salario en el 2007 era de USD 183.60, para llegar en la actualidad a USD 318.00. Se realizaron algunas estimaciones para determinar que el salario en el 2017 llegará a USD 407.00. (Anexo 9)

El plan de gobierno actual planea que los ecuatorianos tengan un ingreso que pueda cubrir el costo de la canasta básica ecuatoriana que se encuentra en USD 601.60 hasta Enero del 2013. (INEC, El ingreso mínimo familiar en Ecuador cubre el 98,7% de la Canasta Básica, 2013)

2.1.2.8 Inflación

Los niveles inflacionarios en el país antes de la dolarización (1990 – 1999), se mantenían en porcentajes muy elevados; a partir del año 2000 se observa una gran reducción del mismo y en los últimos 5 años el promedio anual es de 4.3%. (Anexo 10)

Según el análisis coyuntural presentado por el Banco Central del Ecuador en el mes de Noviembre del 2013, se analizó 17 países, en su mayoría de América Latina, Ecuador se ubica como la tercera menor inflación y debajo de la mediana y promedio. (Anexo 11)

2.1.3 Entorno político legal

“El entorno político y legal consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. En ocasiones la legislación también genera nuevas oportunidades para la empresa”. (KOTLER, 2012, pág. 84).

Existe gran incertidumbre sobre las políticas gubernamentales que adopte el gobierno de turno ya que en los últimos años se han realizado varios cambios en aranceles establecidos, sin embargo, el hecho que generó una gran conmoción en este mercado fue en enero del 2009, cuando el gobierno nacional a través de las resoluciones: 63, 64, 66, 67 y 68 del comité de Comercio Exterior publicadas en el registro oficial 725 (Hurtado, 2012), introdujo restricciones a las importaciones para 627 productos mediante cupos o aumento de aranceles con el fin de equilibrar la balanza comercial. (UNIVERSO, 2009) (Anexo 12)

2.1.3.1 Políticas monetarias

La liquidez mantiene su tendencia creciente, para 2012 fue de USD 30,828.3 millones. La oferta monetaria alcanzó USD 14,420.0 millones. En el año 2012 tanto la oferta monetaria como la liquidez total presentaron tasas de crecimiento anual de 19.2% y 16.1 % respectivamente. (BCE, 2013) (Anexo 13 y Anexo 14).

2.1.3.2 Políticas fiscales

“Consiste en la determinación de los ingresos y gastos públicos para conseguir objetivos de eficiencia, redistribución y estabilización”. (PACHECO, 2005).

Según la constitución vigente, la política fiscal tiene como objetivo los siguientes aspectos: (1) El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos; (2) La redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados; (3) La generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables. (Ecuador, 2013)

En lo tributario el país busca mejorar la recaudación, fortalecer el sistema tributario y fomentar una política tributaria. (VISTAZO, 2011)

2.1.3.3 Ministerio de ambiente

El Ministerio del Ambiente es la autoridad ambiental dentro del país encargada de regular, controlar y administrar el aprovechamiento de los bosques. Es por este motivo que desde hace cuatro años se implementó el Sistema de Administración Forestal (SAF) como herramienta útil para el desarrollo forestal, conservación de los bosques, inversión extranjera, fomento de mercado e incentivos por parte del gobierno a la economía forestal del país. (AMBIENTE)

Con el fin de asegurar que los bosques utilizados para la elaboración de los muebles se encuentren administrados adecuadamente, se establecieron normas de medio ambiente para la producción local y las importaciones.

La comercialización y aprovechamiento de la madera procedente de los bosques naturales se encuentra regulada por la Ley Forestal y de conservación de áreas naturales y vida silvestre. Las disposiciones establecidas se encuentran en el Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS) elaborado por el ministerio de ambiente.

2.1.3.4 Plan de buen vivir

El nuevo Plan Nacional para el Buen vivir 2013 – 2017, tiene como objetivo auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad. Dentro de este objetivo se encuentra el que los ecuatoriano tengan una vivienda digna. (telégrafo, 2013).

Sin embargo, las políticas del plan del buen vivir para este nuevo período no serán el establecer mecanismos financieros y no financieros para la adquisición de viviendas como lo fue en el periodo 2009 – 2013, es por este motivo que no se incrementarán los préstamos hipotecarios otorgados por el sector financiero sobre todo por el BIESS.

2.1.4 Fuerzas tecnológicas

“La esencia del capitalismo es: el dinamismo y la tolerancia de la destrucción creativa de la tecnología como precio del progreso”. (KOTLER, 2012)

Dentro de esta industria se puede clasificar el tipo de I+D dependiendo del segmento al que se quiere llegar. Si el enfoque es en los estratos bajos, la competitividad requiere disminución de costos por ende las técnicas utilizadas serán de menor calidad. Por otro lado, las que se enfocan en el estrato superior, deben tener habilidades avanzadas en diseño, productos y calidad para poder responder a las necesidades que tienen estos consumidores.

El factor determinante dentro de esta industria es el promover la innovación de los productos, con nuevos materiales y diseños que ofrezcan una gran variedad para los consumidores.

Los muebles producidos localmente se los realiza de manera artesanal a diferencia de los muebles importados, los cuales poseen: tecnología de punta con altos estándares de calidad y precisión para su fabricación que cuentan con programas avanzados para optimizar los cortes y aprovechar al máximo la materia prima, reducen los recursos utilizados por hora,, disminuyen los costos y siguen los estándares establecidos mundialmente para la comodidad, versatilidad y durabilidad de los mismos.

2.1.4.1 Equipamiento tecnológico en los hogares ecuatorianos

Dentro de las estadísticas presentadas por el INEC, en su presentación de Tecnologías de la Información y comunicaciones (TIC'S) en Diciembre del 2012, el 13.9% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 4.1 puntos más de lo registrado en el 2011 y 26.4% de los hogares tienen computador de escritorio, lo cual representa 1.7 puntos más que en 2011. (INEC, Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S), 2012).

Se observa una tendencia creciente en el uso de la tecnología dentro de la población, tanto en televisión a color, equipos de sonido, DVD, computadores de escritorio, computadora portátil, telefonía fija y móvil, y acceso a internet. (Ver Anexos 15, 16 y 17)

El uso de internet dentro de la población se clasificó en Quintiles de acuerdo a sus ingresos, luego de realizar esta división se puede observar que la población que utiliza más el internet se encuentra en el Quintil 5, que pertenece a la población con mayores ingresos. Dentro de este grupo el 57.1% de las personas utilizan el internet. (Ver anexo 18)

2.1.5 Entorno natural

Debido a que la empresa importa sus productos, las leyes ecuatorianas que rigen y regulan la tala de árboles no afecta el funcionamiento del negocio.

2.1.5.1 Organizaciones reguladoras

A nivel mundial se puede observar un aumento de los movimientos ecologistas. Existen nueve organizaciones internacionales encargadas de buscar soluciones para los problemas ambientales:

1. Earth Action (Reino Unido)
2. Amigo de la Tierra (Reino Unido)
3. Centro Internacional de Enlace Ambiental (Kenia)
4. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Kenia)
5. Greenpeace Internacional (Holanda)
6. Federación Internacional de Periodistas Ambientales (Francia)
7. Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (Suiza)
8. Fondo Mundial para la Naturaleza (Suiza)
9. Movimiento Mundial por los Bosques Tropicales (Uruguay)

Las tendencias en el entorno natural es un gran factor a considerar para los fabricantes de muebles y accesorios, ya que existe una gran escasez de materia prima, aumento del costo de energía, aumento de niveles de contaminación y un papel cambiante de los gobiernos ante estas situaciones. (KOTLER, 2012, pág. 81).

2.1.6 Entorno sociocultural

“Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismas, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo”. (KOTLER, 2012, pág. 78).

2.1.6.1 Forma de vida

A continuación se detallarán algunos comportamientos básicos de la sociedad ecuatoriana para determinar sus gustos y preferencias, sus percepciones y los valores con los que se identifica la población.

Según el estudio realizado por la Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana en el 2012 para la percepción de los ecuatorianos frente a la responsabilidad social de las empresas, se pudo determinar que para el 97% de los encuestados es muy importante o algo importante que las empresas sean socialmente responsables, si este caso se cumple el 83% aumentaría su intención de comprar estos productos. (Americana, 2012)

Las variables más importantes al momento de decidir una compra son: la calidad, marca, precio y el país de origen. Si la empresa vende productos socialmente responsables, el 83% estaría dispuesto a pagar un incremento máximo del 10% adicional por producto.

2.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

“Las fuerzas competitivas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías, sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso”. (Porter, 2009).

El siguiente análisis se llevará a cabo desde la perspectiva interna, debido a que la empresa ya existe.

2.2.1 Rivalidad Interna

“La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición”. (Porter, 2009).

Existe una gran rivalidad entre los competidores de esta industria ya que la misma se encuentra concentrada en un grupo pequeño de empresas como:

1. Colineal
2. Fadel
3. Muebles el Bosque
4. AHC Corp
5. Home Identity
6. Decoración Javu

Para determinar los competidores que existen, se tomará en consideración a las empresas que se encuentren legalmente constituidas y registradas en la Superintendencia de Compañías, que pertenezcan al Distrito Metropolitano de Quito. Como se puede observar en la siguiente gráfica a este grupo pertenecen 118 empresas divididas en tres categorías.

Tabla 10 Compañías comercializadoras y productoras de muebles de madera en la ciudad de Quito

CATEGORÍA	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE
Venta al por mayor de muebles de hogar	30	25%
Ventas al por menor de muebles de uso doméstico en establecimientos especializados	14	12%
Fabricación de muebles de madera	74	63%
TOTAL	118	100%

Tomado de: (SUPERCÍAS, 2013).

La diferenciación de los productos en las empresas es amplia tanto en variedad, calidad y diseño. Según Miguel Ángel Peñaloza y Alexandra Barros, propietarios de White Spot, las estrategias no se deben basar en una guerra de precios sino en una diferenciación del producto y servicio de los mismos.

No existe una barrera de salida determinante dentro de este negocio que pueda generar una reducción persistente de la rentabilidad.

2.2.2 Poder negociador de los proveedores

El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, ya que al ser productos importados este puede venir de cualquier parte del mundo.

Además, como explican los dueños de este negocio, el conseguir proveedores no resulta algo difícil, al contrario en la actualidad buscan varios proveedores para armar un espacio. Por esto, se plantean como objetivo asistir una vez al año a ferias que se realizan en diferentes países para conocer las nuevas tendencias y generar nuevas relaciones comerciales.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Se considera una amenaza media el ingreso de nuevos competidores dentro de esta industria. Para poder medir este nivel, se tomaron en cuenta algunas barreras de entrada que se detallan a continuación:

2.2.3.1 Diferenciación de productos

Existen empresas ya establecidas que gozan de una identificación de la marca y de la lealtad de los consumidores. Esto lo obtienen por el tiempo que llevan dentro de esta industria y por su capacidad de realizar campañas publicitarias agresivas.

2.2.3.2 Necesidades de capital

Se requieren grandes inversiones de capital para poder mantener: inventarios, exhibiciones de mercadería y actualización permanente de las líneas de producto.

2.2.3.3 Desventajas de costes independientes de las economías de escala

La competencia tiene una ubicación favorable y se encuentra en lugares estratégicos de la ciudad, la curva de aprendizaje juega un papel importante dentro de esta industria, ya que la experiencia permite tomar decisiones que reducen los costos.

2.2.3.4 Políticas gubernamentales

Las políticas del gobierno apoyan a las empresas de producción nacional ya que uno de sus objetivos es el sustituir las importaciones e incentivar a la industria nacional para elaborar productos terminados.

Esta situación afecta el volumen y el margen de utilidad en la importación de este tipo de bienes.

2.2.4 Poder negociador de los clientes

Existe un bajo poder de negociación por parte de los clientes ya que si desean el producto deben aceptar el precio que está dado, los mismos no exigen ni obligan a la empresa a dar descuentos o promociones.

Los productos que adquiere la empresa no se comercializan al por mayor, es por este motivo que los clientes encontraran estos productos exclusivamente en White Spot.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Existe una amenaza por parte de los productos sustitutos media, si bien no hay un producto sustituto directo de un mueble si lo hay en la calidad, diseño, materiales, precios entre otros.

Los almacenes que venden muebles con estilos similares se convierten en una amenaza siendo productos complementarios de menor precio y calidad que satisfacen la necesidad de los clientes. Como indican los propietarios de este negocio “los compradores no valoran la calidad de los productos antes de realizar su compra, hasta que estos se dañan en menor tiempo del esperado y no cumplen el nivel de satisfacción requerido”.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Se debe conocer el ambiente interno en el que se desenvuelve la empresa para determinar el comportamiento del mercado y las principales variables que lo afectan determinando así el impacto que tienen.

Dentro del entorno inmediato en el que se desenvuelve la empresa se encuentran: los clientes, los proveedores y la competencia.

2.3.1 Clientes

"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" (Barquero José Daniel, 2007).

Actualmente White Spot Home Design posee 729 clientes de los cuales el 51.71% pertenecen al sexo femenino, 37.31% de sexo masculino y el 10.97% pertenece a compras empresariales.

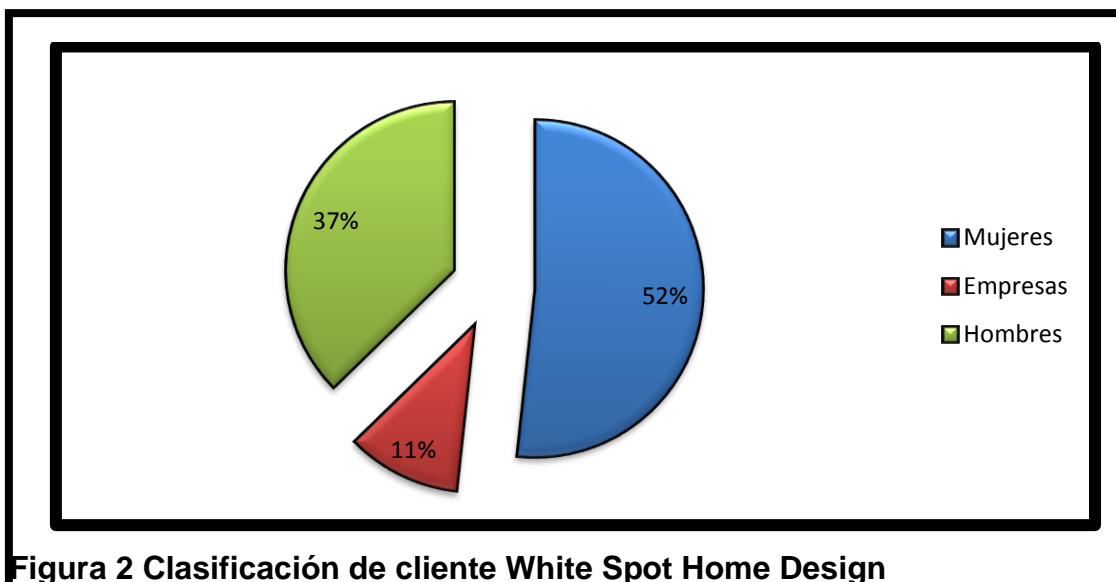


Figura 2 Clasificación de cliente White Spot Home Design

Luego de realizar esta clasificación, podemos determinar que existen dos tipos de clientes: personas naturales y empresas de arquitectos o diseñadores.

1. Personas naturales: Hombres o mujeres de un nivel socioeconómico alto, medio alto y medio que vivan en la ciudad de Quito o sus alrededores con edades comprendidas entre 30 y 50 años.
2. Arquitectos y Diseñadores: Hombres o mujeres cuyo target de clientes sean de un nivel socioeconómico alto, medio alto y medio que vivan en la ciudad de Quito o sus alrededores con edades comprendidas entre 30 y 50 años.

2.3.2 Proveedores

Los productos que se comercializan dentro del almacén son importados, y vienen de una gran variedad de proveedores, sin embargo se mantienen importantes y constantes relaciones comerciales con:

1. Calligaris

Empresa Italiana que inició su funcionamiento de manera artesanal en 1923 fabricando sillas, en la actualidad posee: comedores, sillas, sofás, camas, muebles y accesorios para decoración.

Dentro de los materiales que se utilizan para la elaboración de estos muebles son: policarbonato, cuero, cuerina, madera, metal y el moderno polipropileno.

Tiene cinco filiales operativas y distribuye 800 productos de sus catálogos a 90 países en el mundo. El 60% de su producción la exporta y el 40% se realiza para consumo local.

2. Caliaitalia

Es una empresa Italiana dedicada a la fabricación y comercialización de sofás Italianos desde 1965, a nivel industrial está presente en 60 países. Posee 50 modelos de sofás y tiene una amplia variedad en tejido.

White Spot realiza anualmente tres compras a sus proveedores en los meses de: Enero, Mayo y Septiembre para cubrir la demanda y cumplir con los pedidos de los clientes que adquirieron sus productos mediante catálogos. Planificando dos de estas importaciones con diseños de las nuevas colecciones y una que se realizará para mantener el stock.

2.3.3 Competencia

La industria de muebles y decoración ecuatoriana está cubierta tanto por productos de fabricación nacional como importados.

En lo que se refiere a productos nacionales e importados, los principales actores son: Colineal, Muebles el Bosque, AHCorp, Lorena Uribe, Bo Concept, Home Identity, Carolina Muñoz, Decoración Javu, Fadel y un sin número de fabricantes artesanales.

COLINEAL

Empresa Ecuatoriana que comenzó con trabajos de carpintería en 1940 en la ciudad de Cuenca, y en 1976 se transformó en una empresa de muebles.

Está presente en Perú, Panamá y Ecuador.

Tiene una capacidad de producción mensual de 3000 muebles de madera, 1000 salas y 5000 sillas tapizadas. Exportan el 25% de su producción a países como: Estados Unidos, Colombia, Panamá, Canadá, Perú, entre otros.

(COLINEAL)

AH CORP

Corporación Adriana Hoyos, diseñadores de productos con más de 25 años en la industria, presentes en varios países como: Panamá, Venezuela, EEUU, República Dominicana, Puerto Rico, Arabia Saudita, Jamaica, Guatemala, Curazao.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de un segmento más económico, Adriana Hoyos creó Studio Noa con puntos de venta en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca.

FADEL

Empresa que se ha dedicado a la fabricación de muebles de madera durante 40 años. Exporta sus productos a: Francia, Estados Unidos, Cuba, Panamá desde hace 20 años.

Posee locales en la ciudad de Quito y Guayaquil.

HOME IDENTITY

Empresa comercializadora de muebles, abrió sus puertas en el 2002 en la ciudad de Quito y en el 2010 aperturó su local en la ciudad de Guayaquil.

Por el tipo de productos que comercializa y sus diseños, es la competencia directa de White Spot.

2.4 ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del negocio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”. (FODA, 2011).

2.4.1 Fortalezas

“Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia”. (FODA, 2011)

Tabla 11 Fortalezas White Spot

FORTALEZA	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Amplio conocimiento y experiencia en la industria de los muebles en Quito.	X		
2. Servicio personalizado e integral.	X		
3. Respaldo de una marca internacional, la cual garantiza la calidad y procedencia de los productos.		X	
4. Proceso de devolución sencillo si la mercadería presenta fallas.		X	
5. Existe una gran variedad de proveedores en el mercado internacional.	X		
6. Oferta de productos con amplia variedad e innovación.	X		

2.4.2 Oportunidades

“Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas”. (FODA, 2011).

Tabla 12 Oportunidades White Spot

OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Productos con certificados de calidad y de impacto ambiental		X	
2. Mercado objetivo con alto poder adquisitivo	X		
3. Industria nacional de la construcción con una tendencia creciente	X		
4. Los clientes priorizan calidad y el respaldo de una marca internacional sobre el precio		X	
5. Extender el mercado a diferentes provincias		X	
6. Posibilidad de ampliar la cartera de productos y abarcar un mayor mercado	X		
7. Constantemente existen remodelaciones o construcciones	X		

2.4.3 Debilidades

“Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia”. (FODA, 2011).

Tabla 13 Debilidades White Spot

DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Cualquier retraso generado durante el proceso de importación y desaduanización impiden cumplir con los tiempos previamente establecidos		X	
2. La compañía no tiene una planificación bien definida	X		
3. Gran cantidad de empresas que producen sin la calidad y estandarización necesarias		X	
4. Producto sensibles y de frágil manipulación		X	
5. Se requieren altos niveles de capital de trabajo	X		
6. Productos de fácil imitación en modelos mas no en calidad	X		

2.4.4 Amenazas

“Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización”. (FODA, 2011).

Tabla 14 Amenazas White Spot

AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Competencia con productos similares y de bajo costo	X		
2. Aumento de aranceles	X		
3. Gobierno de turno con un plan para la sustitución de las importaciones	X		
4. Competidores posicionados en el mercado con varios años de experiencia		X	
5. Industria China con bajos precios, la cual sacrifica los estándares de calidad	X		

2.5 MATRIZ EVALUACIÓN INTERNA – EXTERNA

Se colocaron todas las variables obtenidas en el análisis FODA dentro de una matriz y se les otorgó un valor entre 1 y 9 dependiendo de las variables presentes en la cadena de valor y cuál es su nivel de relación. Para observar todas las variables que se tomaron en consideración (Ver Anexo 19).

Luego de realizar esta valoración, se realizó la ley de Pareto 80/20 y se otorgó a cada variable un grado de relación entre 0 y 4 siendo 0 que no tienen relación alguna y 4 muy relacionados. (Ver Anexo 20)

Al correr la Macro se obtiene un gráfico con la clasificación de las variables según motricidad y dependencia como lo indica la gráfica a continuación.

Codigo	Factores Nombre	Coordenadas de		Ranking Estratégico
		Motricidad (y)	Dependencia (x)	
5	Competidores posicionados en el mercado con varios años de experiencia	28.00	19.00	A
9	Posibilidad de ampliar la cartera de productos y abarcar un mayor mercado	13.00	28.00	B
4	Oferta de productos con amplia variedad e innovación	20.00	18.00	C
16	Respaldo de una marca internacional la cual garantiza la calidad y procedencia de los productos.	14.00	21.00	D
10	Clientes priorizan calidad y el respaldo de una marca internacional sobre el precio	17.00	17.00	E
15	Servicio personalizado e integral	14.00	20.00	F
6	Productos de fácil imitación en modelos mas no en calidad	19.00	12.00	G
17	Amplio conocimiento y experiencia en la industria de los muebles en Quito	19.00	11.00	H
3	Industria nacional de la construcción con una tendencia creciente	17.00	12.00	I
1	Competencia con productos similares y de bajo costo	12.00	15.00	J
2	Constantemente existen remodelaciones o	16.00	11.00	K
14	Industria China con bajos precios la cual sacrifica los estándares de calidad	12.00	14.00	L
11	Productos con certificados de calidad y de impacto ambiental	11.00	9.00	M
8	La compañía no tiene una planificación bien definida	6.00	10.00	N
13	Cualquier retraso generado durante el proceso de importación y desaduanización impiden cumplir con los tiempos previamente establecidos	5.00	5.00	O
12	Proceso de devolución sencillo si la mercadería presenta fallas	3.00	5.00	P
7	Tercerizar el transporte para la entrega de productos representa una pérdida en la publicidad de la empresa	3.00	2.00	Q

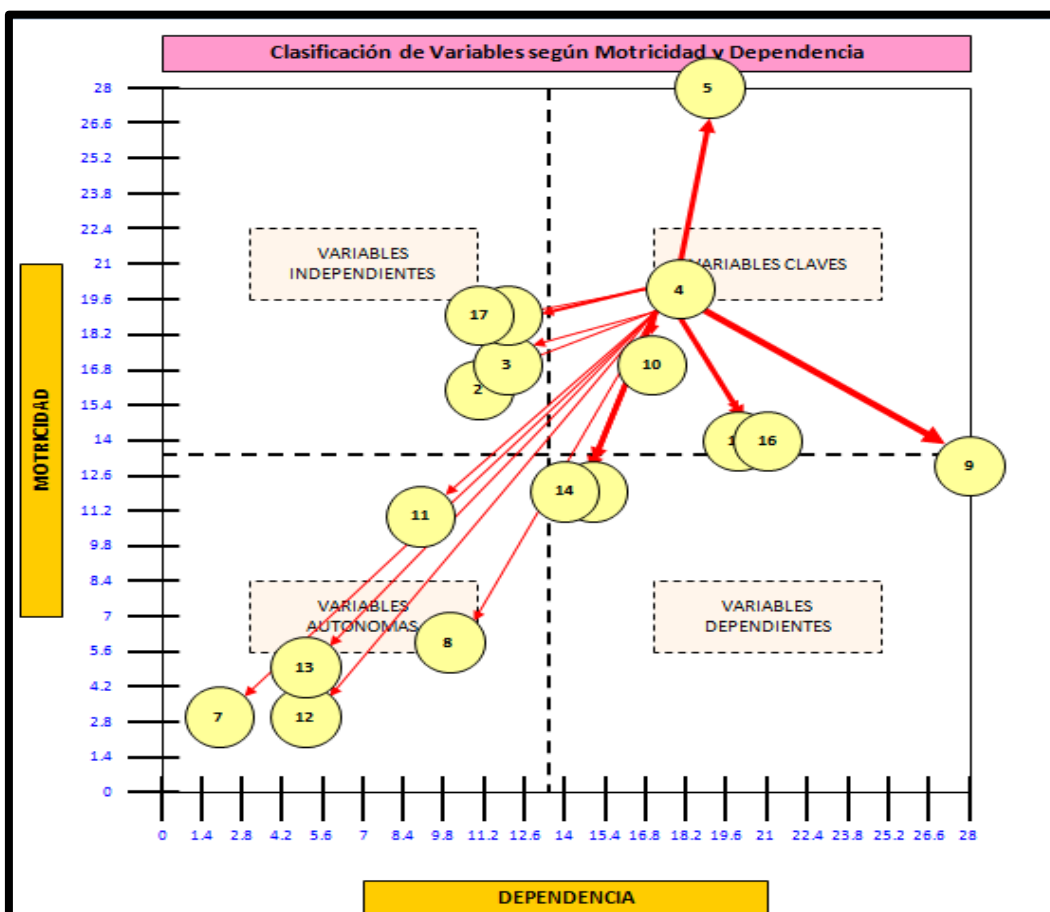


Figura 3 Clasificación de variables según motricidad y dependencia

2.5.1 Informe de diagnóstico

Luego de realizar el análisis de la empresa, se puede concluir que existen cinco variables claves para las cuales se deben crear estrategias que disminuyan el impacto de las mismas.

A pesar de que White Spot Home Design posee fortalezas como: la experiencia que ha adquirido durante los años, el servicio integral que ofrece a todos sus clientes, la variedad de productos, entre otros; debe trabajar más en sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presenten dentro de la industria y sobre llevar las amenazas transformando a sus debilidades en fortalezas.

Para generar estrategias que permitan incrementar el rendimiento de la empresa, se analizarán cuatro perspectivas claves del negocio: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

2.5.2 Situación general de la empresa en la industria.

Se dividirán las actividades de la empresa en las siguientes etapas, dentro de las cuales se puede generar valor para los clientes internos y externos: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo, servicio, administración, recursos humanos, tecnología y abastecimiento.

2.5.2.1 Logística de entrada

Debido a que los productos son importados, este no es el punto fuerte para la empresa. Sin embargo se mantiene un control permanente de inventario de la mercadería importada y la que se encuentra en stock.

La programación de las entregas a los clientes que realizaron su compra para las siguientes importaciones cumple los estándares de: puntualidad, calidad y servicio establecidos por la organización.

El transporte y la desaduanización de los productos lo hacen mediante una empresa externa, la cual se encarga de todo el proceso y la contratación de

seguros respectivos para cubrir los casos de siniestro. La mayor parte de la mercadería se la negocia con incoterms FOB, ya que la responsabilidad la asume esta empresa una vez que la mercadería sea colocada en el buque.

2.5.2.2 Operaciones

Los productos no sufren procesos de transformación dentro de la empresa. Sin embargo, se debe considerar que al tratarse de mercadería frágil, el empaque debe cumplir con las normas de seguridad que mantengan la calidad del producto y sean de fácil manipulación.

Los costos dentro de esta etapa los asumen en mayor cantidad los proveedores, que al momento de enviar la mercadería al país de destino la colocan en empaques que soporten la manipulación a la que estarán expuestos dentro de toda la cadena de transporte.

2.5.2.3 Logística de salida

Cuando la mercadería llega a las bodegas de la empresa es sometida a un proceso de revisión individual para asegurar que los productos estén en buenas condiciones, caso contrario se realiza la devolución de esa mercadería a los proveedores.

Los productos son ingresados al sistema para llevar inventarios exactos y se selecciona la mercadería que se utilizará para exhibición, estas egresan de las bodegas con las respectivas actas para evitar la pérdida de productos y facilitar su ubicación.

Como prioridad se realiza la entrega de los productos pre vendidos a los clientes, todas con sus empaques de origen y los accesorios en fundas con el logo de la empresa.

2.5.2.4 Mercadeo

La estrategia de mercadeo está enfocada en la diferenciación, a continuación se detallan las actividades que se realizan para mantener esta estrategia:

1. Identidad corporativa

Dentro de todos los medios impresos y electrónicos se mantienen los colores y logos de la empresa. (Ver Anexo 21)

2. Posicionamiento

Asociar permanentemente a White Spot con la imagen de: Calligaris Italian Design desde 1923.

3. Publicidad Masiva

Se desarrollan campañas puntuales de publicidad, en la que se promociona una o varias líneas de productos, con el objeto de captar nuevos clientes y darnos a conocer en el mercado.

La empresa coloca publicidad en revistas dos veces al año como: Dolce Vita, Cosas de Casa y Para Ti Deco.

Para mantener a los clientes al tanto de las novedades en la empresa y captar nuevos clientes, se contrata un servicio de mailing con una empresa externa que tenga bases de datos de acuerdo a los perfiles de los consumidores.

2.5.2.5 Servicio

El factor clave de la empresa se destaca en la excelencia del servicio, para lo cual se implementan las siguientes actividades:

1. Servicio de instalación y prueba de productos en el lugar que designe el cliente dentro de la provincia de Pichincha.
2. Realizar un seguimiento frecuente de los clientes para comunicar todas las novedades de la empresa.
3. Asesorar a clientes en cuanto a funcionamientos, mantenimiento de productos y tendencias.

2.5.2.6 Administración

Se encuentra manejada actualmente por una persona, la cual es encargada de: regular los permisos, controlar a la empresa externa en el proceso de importación y brindar toda la información que se requiera para realizar este proceso, contratar personal y encargarse del mismo desde que se incorpora a la organización hasta que se desvincula de ella, realizar el pago a los proveedores y revisa que exista la cantidad necesaria de insumos para trabajar.

La contabilidad se maneja de forma externa y recopilan la información mensualmente, la consolidan para generar los cruces y cuadros de caja que se presenta en un informe a la gerencia, adicionalmente, se encarga de la elaboración de los formularios de pagos de impuesto a la renta y retenciones de IVA mensuales, los mismos que son presentados al SRI generando así los respectivos comprobantes de pago para el cumplimiento de las obligaciones tributarias vigentes.

2.5.2.7 Talento Humano

Actualmente no existe un departamento que se dedique a la contratación o a la búsqueda de nuevos colaboradores, como se menciona en el punto anterior este es un proceso que lo realiza el área administrativa.

2.5.3 Factores críticos de éxito

Para lograr que un negocio dentro de esta industria crezca, es necesario entender que buscan los clientes y lograr una diferenciación con la competencia, para lo cual se realizarán encuestas que midan la satisfacción en las diferentes áreas. Este proceso permitirá tomar decisiones más certeras y que cumplirán con las necesidades que tienen los clientes al momento de realizar su compra, generando así una fidelización de los clientes.

Como se analizará en los capítulos siguientes, dentro de esta industria existen empresas que llevan varios años trabajando y que tienen hasta el cincuenta por ciento de participación en el mercado, es por este motivo que la forma de tener éxito es utilizando estrategias que generen una diferenciación con la competencia.

Cumplir con los tiempos de entrega y respetar los acuerdos a los que se llegan con los clientes tanto en: precios, modelos, calidad y materiales genera una relación de confianza con los clientes, motivándolos a realizar compras posteriores y a generar recomendaciones dentro de su círculo social.

La innovación es un factor importante dentro de esta industria para poder competir con las grandes empresas, todos los años se crean nuevas tendencias y los gustos de los clientes se modifican a ellas. Este es el motivo por el cual se asiste mínimo una vez al año a ferias como se mencionó anteriormente, para cerrar negociaciones con nuevos proveedores que cumplan con la demanda del mercado local y mantengan el mismo nivel de calidad de los productos ofertados.

Todos los puntos detallados tienen gran importancia al momento de tener éxito dentro de esta industria, pero la raíz del negocio es la atención y el servicio que se ofrece a todas las personas que ingresan al almacén. La diferencia está en que la empresa no se encarga de vender muebles, al contrario, crea espacios que se acomoden al estilo de vida de los clientes ofreciéndoles la mejor calidad en la elaboración de muebles.

Parte de lo que hace a la empresa ganarse su puesto en el mercado y que hace crecer su nombre entre los clientes, es el hecho de que los propietarios son los que dan el servicio de atención, y se encargan personalmente de todos los proyectos, asegurándose siempre de continuar con la misión de la empresa: “superar las expectativas de los clientes”.

2.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, corresponde realizar la propuesta de un nuevo plan estratégico en el cual se especifiquen: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias de corto y largo plazo.

2.6.1 Misión

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” (Fleitman Jack, 2000)

Ofrecer artículos de decoración, que creen ambientes cómodos y agradables; superando las expectativas de los clientes por medio de un servicio integral y con productos que cumplan altos niveles de calidad para satisfacer las necesidades y preferencias de cada cliente.

2.6.2 Visión

“En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman Jack, 2000).

Ser la empresa proveedora de productos y servicios en la decoración de hogares y oficinas más reconocida para el 2025 en la ciudad de Quito, por su capacidad de crear ambientes que se adapten al estilo de vida de los clientes.

2.6.3 Valores

“Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros”. (Fleitman Jack, 2000).

Las empresas que rigen sus funciones a través de valores fundamentales, generarán una ventaja competitiva al momento de: tomar decisiones o ejecutar acciones, generar valor para sus clientes internos como externos y motivar al personal para que brinden su mayor capacidad dentro de la compañía.

Los valores previamente establecidos por la organización se mantendrán intactos ya que están acorde a la misión y visión.

2.6.4 Objetivo General

Incrementar la participación de mercado y posicionar la marca White Spot con sus productos de alta calidad, con el respaldo de una marca internacional a través de un servicio integral para el cliente dentro de este mercado.

2.6.5 Objetivos Específicos

2.6.5.1 Operaciones

Desarrollar estrategias de servicio que incrementen el grado de satisfacción del cliente.

Estrategias:

1. Diferenciación basada principalmente en el valor que representa para el cliente el servicio de asesoría.
2. Utilizar la experiencia adquirida durante los últimos años para ofrecer un servicio integral a todos los clientes.

3. Brindar un servicio constante de pos venta y realizar una encuesta de satisfacción a los clientes para mejorar en los puntos que ellos consideren necesarios.
4. Ofrecer un servicio personalizado a los clientes.

2.6.5.2 Cliente

Ampliar la cartera de productos con el respaldo de marcas reconocidas a nivel mundial con el fin de ofrecer mayor variedad a nuestros consumidores.

Estrategias:

1. Ampliar la oferta de productos a lo tradicionalmente ofrecido por el mercado con productos innovadores y modernos.
2. Asistir a ferias para crear relaciones comerciales con nuevos proveedores internacionales y poder ofertar mayor variedad de productos.
3. Evitar guerra de precios con otros distribuidores ya que estos afectan la calidad de los productos y la imagen de la marca.
4. Crear una imagen corporativa fuertemente asociada de White Spot – Calligaris.

2.6.5.3 Finanzas

Incrementar la participación de mercado en la provincia de Pichincha y generar mayor rentabilidad.

Estrategias:

1. Aprovechar el prestigio de la marca internacional Calligaris Italian Design para promover la calidad de los productos.
2. Desarrollar campañas publicitarias con el objetivo de captar nuevos clientes y dar a conocer a la marca White Spot en el mercado local.
3. Dar mayor fuerza a las relaciones públicas.
4. Abrir nuevos puntos de venta

5. Aprovechar la tendencia creciente que tiene la industria de la construcción en el país, para vender muebles y accesorios.

2.6.5.4 Recursos Humanos

Implementar un proceso integral enfocado al recurso humano

Estrategias:

1. Mejorar las habilidades y destrezas de los empleados.
2. Disminuir los niveles de rotación del personal.
3. Aumentar la productividad de los recursos.

CAPITULO III

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

Luego de realizar el análisis de las variables que afectan el desempeño del negocio dentro de la industria, se debe analizar los puntos de vista que tienen los actores internos y externos para establecer los puntos de intervención y mejora.

3.1 DOCUMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN QUE SURGE DEL FODA.

Para determinar los puntos de intervención dentro de la empresa se tomará como base el análisis FODA realizado en el capítulo anterior.

La empresa abrió sus puertas en el 2008 como un almacén de accesorios en blanco y negro para la decoración de espacios, con el tiempo, el giro del negocio se modificó para ofrecer muebles y accesorios con el fin de crear espacios completos de decoración. Por este motivo se puede observar que la compañía no tiene una planificación correctamente definida que permita concentrar todas las estrategias en alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Dentro de esta industria existen empresas que se encuentran bien posicionadas en el mercado y que poseen gran cantidad del mismo. Por este motivo, el área de marketing es un punto clave para obtener nuevos clientes; el dar a conocer la marca dentro del mercado local abrirá nuevas oportunidades de negocio. De igual manera, para los clientes actuales se debe realizar procesos de seguimiento que permitan mantenerlos informados y seguir posicionando la marca de White Spot en ellos.

El brindar constantemente productos innovadores y modernos es la mejor forma de competir dentro de esta industria; los productos que se comercializan son de fácil imitación, es por este motivo que deben ser de buena calidad para

poder atraer a clientes a comprar y no escoger mercadería de baja calidad y costo como lo es la gran mayoría del mercado Chino.

Al comprar todos los productos en otros países, la empresa depende de terceros para poder cumplir con los tiempos de entrega y asegurar que los productos lleguen a su destino con la misma calidad con la que fueron elaborados.

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, el servicio y la atención al cliente son el factor clave de este negocio. Al momento de realizar una compra de muebles y accesorios para el hogar el boca a boca es el método más efectivo, para que esto suceda se deben tomar ciertas medidas, entre ellas: el personal que trabaja dentro de la organización debe estar alineado a la estrategia general de la empresa, las capacitaciones que se brinda al personal deben fortalecer sus habilidades para incrementar la satisfacción del cliente al momento de realizar su compra, la rotación de personal debe disminuir ya que los clientes generan vínculos con las personas que los atienden.

En conclusión, la industria de los muebles y accesorios para la decoración de hogares se encuentra en un cambio constante, lo cual exige a los que compiten en ella, tener las últimas tendencias que busque el mercado local y mantenerse en comunicación constante con sus clientes para poder satisfacer sus necesidades y atraer nuevos compradores.

3.2 PUNTO DE VISTA DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Para obtener la imagen global de la empresa, se llevó a cabo un taller con los accionistas y se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes en la cual se midieron las áreas en las que se debe mejorar.

3.2.1 Taller para establecer un plan de mejora para la empresa White Spot

En la actualidad, los negocios están rodeados por un entorno cambiante al cual deben responder constantemente para asegurar su éxito, es por este motivo

que se debe establecer un plan de mejora en el cual se determinen los puntos críticos de la empresa y establecer soluciones que generen un mejor resultado.

3.2.1.1 Objetivos

1. Establecer lineamientos con los que la empresa se identifique.
2. Generar estrategias que permitan un mejor posicionamiento de la marca.
3. Aumentar la eficacia y eficiencia dentro de los procesos que comprenden la cadena de valor.
4. Determinar puntos críticos en los que se debe intervenir.

3.2.1.2 Desarrollo

Dentro de los temas tratados a continuación se plasmará los comentarios, ideas y percepciones de los accionistas de la empresa. Este taller se lo realizó en dos sesiones con una duración de 4 horas cada una y se lo dividió en diferentes temas que permitieron tener una imagen global de la empresa y el entorno en la que esta se desenvuelve.

White Spot se creó con el objetivo de brindar ambientes cómodos y agradables a sus clientes ofreciendo una amplia variedad de productos que tengan altos niveles de calidad para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, ha tenido que sobrellevar algunas situaciones que la han hecho adquirir experiencia, pero también se ha enfrentado a circunstancias que han impedido su crecimiento y es por este motivo que necesitan una intervención importante. La presentación del taller se puede Ver en Anexo 22.

3.2.1.3 *Las cinco fuerzas de Porter*

3.2.1.3.1 Barreras de entrada

Se deben realizar fuertes inversiones de capital para: mantener los niveles de inventarios requeridos, tener mercadería para exhibición considerando que esta

posteriormente deberá venderse con descuentos por la alta manipulación a la que se encuentra expuesta en el establecimiento y financiar los costos que implica el asistir a las ferias para crear nuevas relaciones comerciales.

Existen empresas que se encuentran muy bien posicionadas en el mercado por sus años de trayectoria y el prestigio que con ello han ganado, esto los convierte en la primera opción de compra para los clientes, ganando así mayor mercado. De igual manera existen empresas que ofrecen productos de modelos similares pero con muy bajos niveles de calidad pero con menores precios, el problema radica en que los clientes no valoran en su primera compra la calidad sobre el precio de los productos.

Se han incrementado las barreras de importación, afectando directamente al volumen de mercadería y al margen de utilidad sobre los productos. White Spot ha tratado de mantener sus precios constantes para mejorar la relación con sus clientes.

3.2.1.3.2 Amenaza de sustitutos

No se puede establecer un sustituto claro para los muebles, ya que la diferencia se encuentra en: los materiales que se utilicen para elaborarlos, los modelos de los productos, su país de origen, la garantía, entre otros.

Se puede establecer como sustituto a los almacenes que comercializan en mayor volumen los productos, priorizando el precio por artículo sobre la calidad del mismo.

3.2.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores

El hecho de importar sus productos disminuye el poder de negociación que tienen los proveedores ya que la oferta es amplia. Anteriormente, los accionistas procuraban encontrar un proveedor que ofreciera una amplia gama de productos, actualmente se buscan varios proveedores para crear espacios que se adapten de mejor manera a las necesidades de los clientes.

3.2.1.3.4 Poder de negociación con los compradores

Para poder surgir dentro de esta industria se debe evitar caer en una guerra de precios con la competencia ya que sería una desventaja para White Spot, que no posee el mismo poder adquisitivo que las grandes empresas.

Por este motivo se ofrecen productos de diferente calidad, modelo y procedencia. Así, el cliente escoge el producto que satisface de mejor manera su necesidad y no se deja llevar solo por el precio del mismo.

3.2.1.3.5 Intensidad de la rivalidad

La competencia se encuentra posicionada en la mente de los consumidores y suele ser la primera opción de compra y de recomendación de los clientes.

Para mantener este posicionamiento realizan campañas de publicidad de manera masiva, de igual manera tienen la capacidad de realizar ofertas que las empresas pequeñas no pueden hacerlo.

3.2.1.4 Tipo de estrategia

Existen diferentes tipos de estrategias que se pueden implementar en las industrias pero todas dependen de su actividad, es por este motivo que se preguntó a los accionistas cuál es la estrategia más acorde a esta industria:

Para desarrollar el mercado, los clientes deben percibir que el producto y servicio que obtienen son únicos, por este motivo las estrategias de diferenciación son las adecuadas para este negocio.

White Spot se ha encargado de generar relaciones comerciales importantes con sus proveedores para ser los únicos autorizados en vender sus productos dentro del país, generando de esta manera exclusividad en los productos y un posicionamiento de la marca White Spot como representante oficial de Calligaris o Caliaitalia.

Pero sus accionistas son conscientes que los productos no se venden por si solos y que una parte muy importante de toda venta es la asesoría que reciba

el cliente, es así que los colaboradores de White Spot ofrecen a sus clientes un servicio integral creando espacios que se adapten al estilo de vida de los clientes.

3.2.2 Evaluación de satisfacción a los clientes

“Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan sus amigos”. (DISNEY, 2014)

La satisfacción del cliente es directamente proporcional al producto y servicio que se entrega; sabemos que, los clientes no se conforman con la calidad del producto que buscan, sino que adicionalmente buscan una excelente atención durante su proceso de compra y posterior a ella.

La encuesta se realizó a los clientes que representan el ochenta por ciento de las ventas realizadas en el año 2013, mediante llamadas telefónicas y encuestas online. En total se encuestaron a treinta clientes.

3.2.2.1 Encuesta

“La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información para una investigación”. (Negocios, 2013).

En el siguiente Anexo se muestra el formulario aplicado (Anexo 23).

3.2.2.2 Informe de la investigación en gráficos

Luego de realizar la encuesta se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación:

1. ¿Es usted cliente de White Spot Home Design?

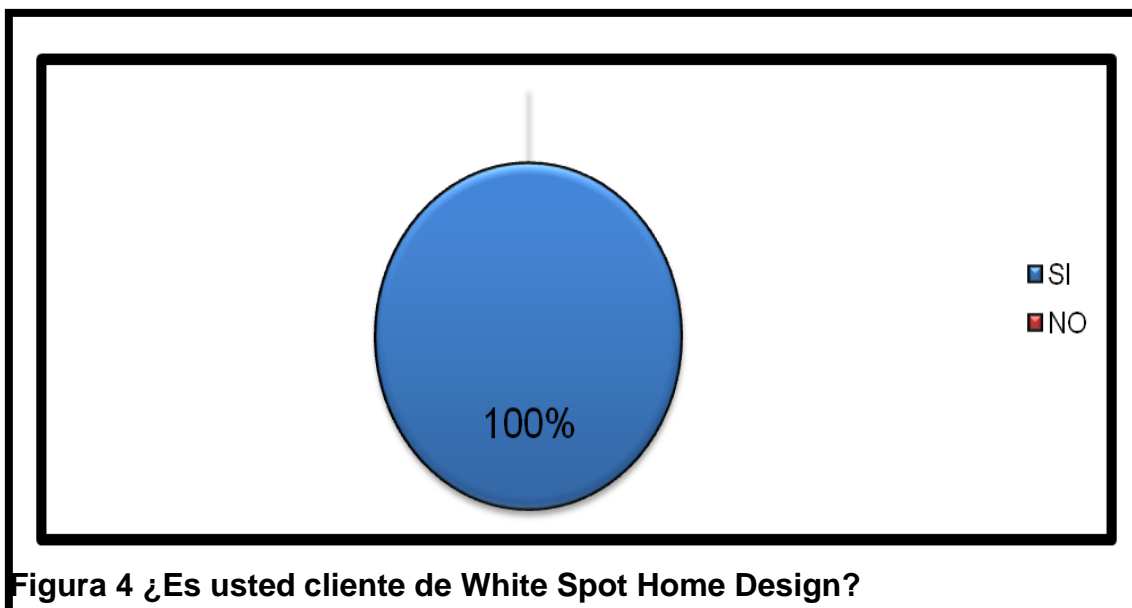


Figura 4 ¿Es usted cliente de White Spot Home Design?

Al ser una encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes de White Spot, el 100% de los encuestados conoce y han comprado varios productos dentro del almacén ya que representan el 80% de las ventas realizadas en el 2013.

2. Con base en una experiencia reciente, ¿Que tan satisfecho se encuentra usted con el servicio obtenido en nuestro almacén?

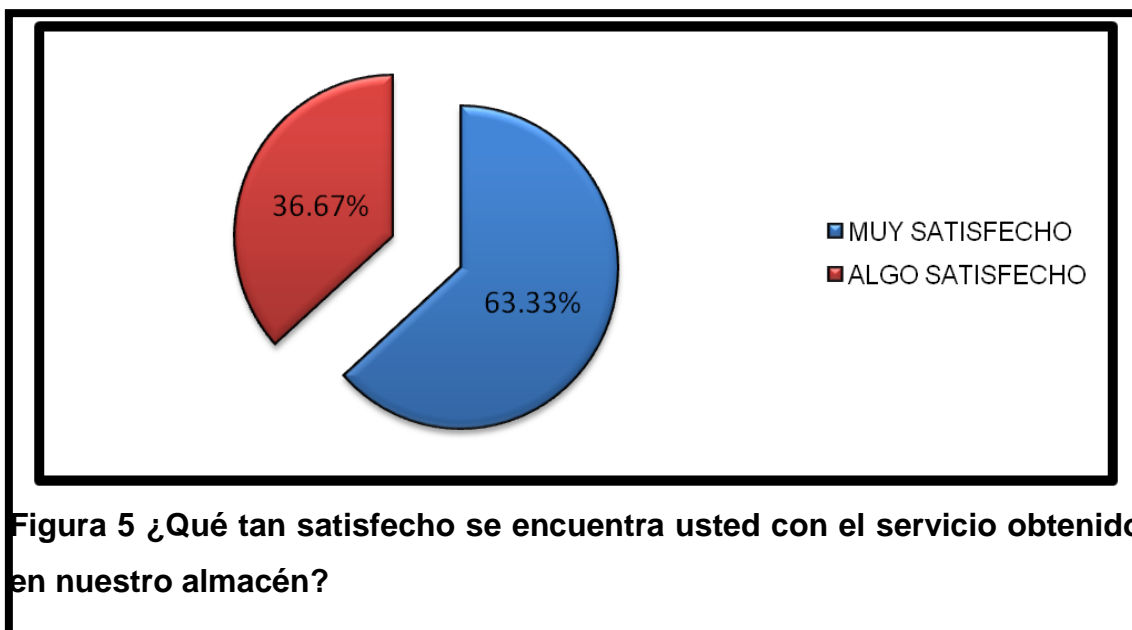


Figura 5 ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio obtenido en nuestro almacén?

El 63.33% de los encuestados se encuentra muy satisfecho con el servicio obtenido dentro del almacén mientras que el 36.67% restante se encuentra algo satisfecho.

3. Las preguntas a continuación tienen como objetivo medir áreas específicas de satisfacción de acuerdo al producto que haya sido de su interés.

1. Calidad de los productos

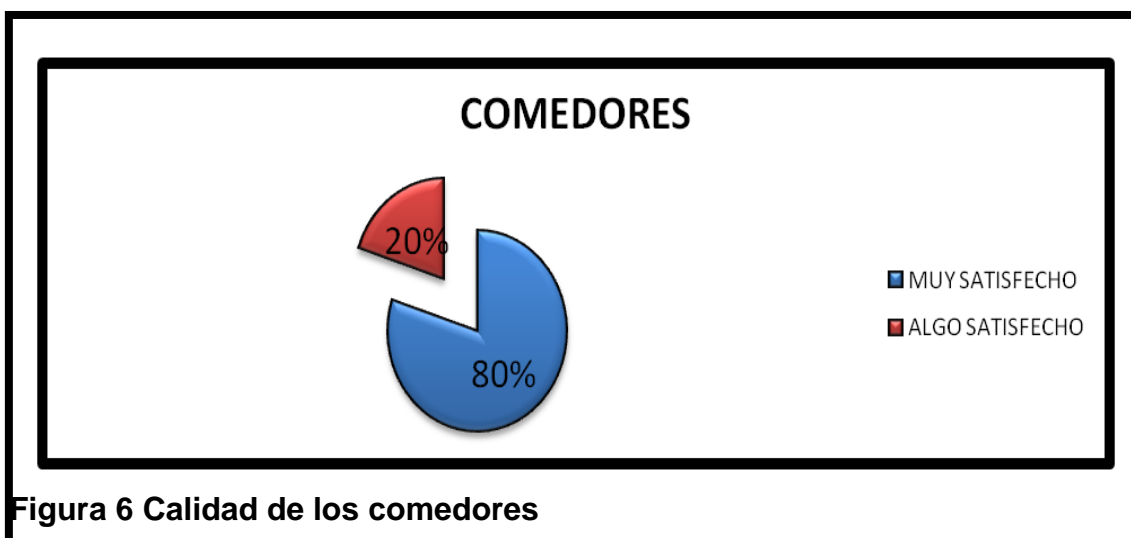


Figura 6 Calidad de los comedores

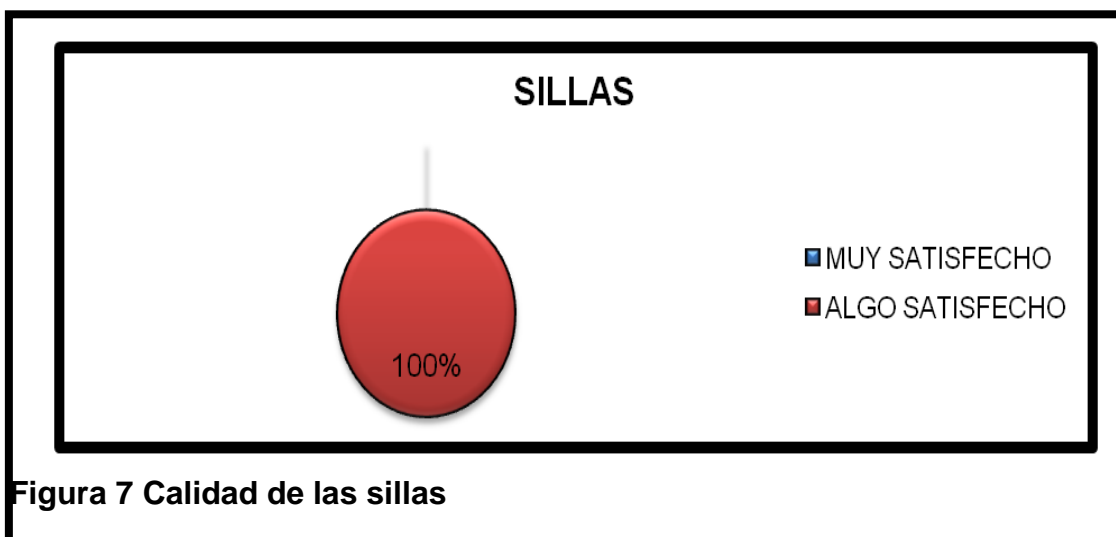
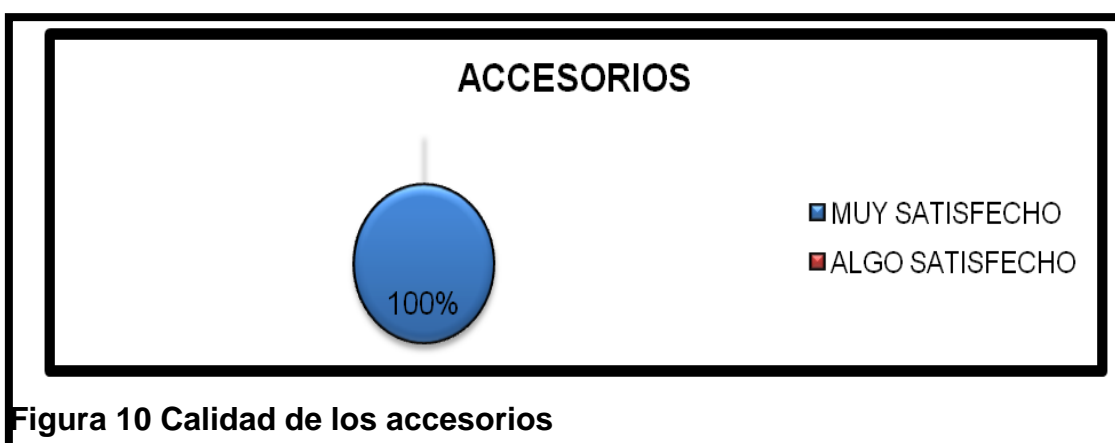
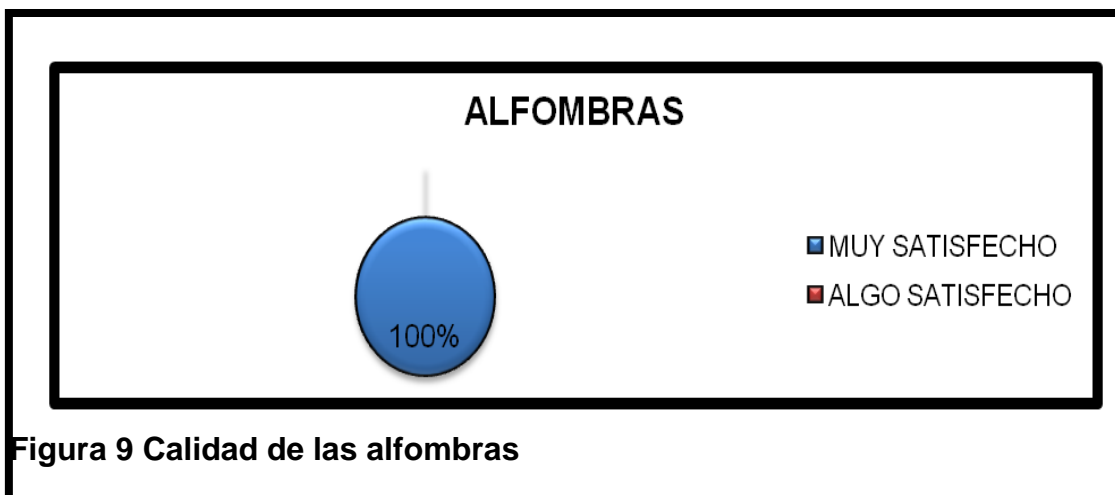
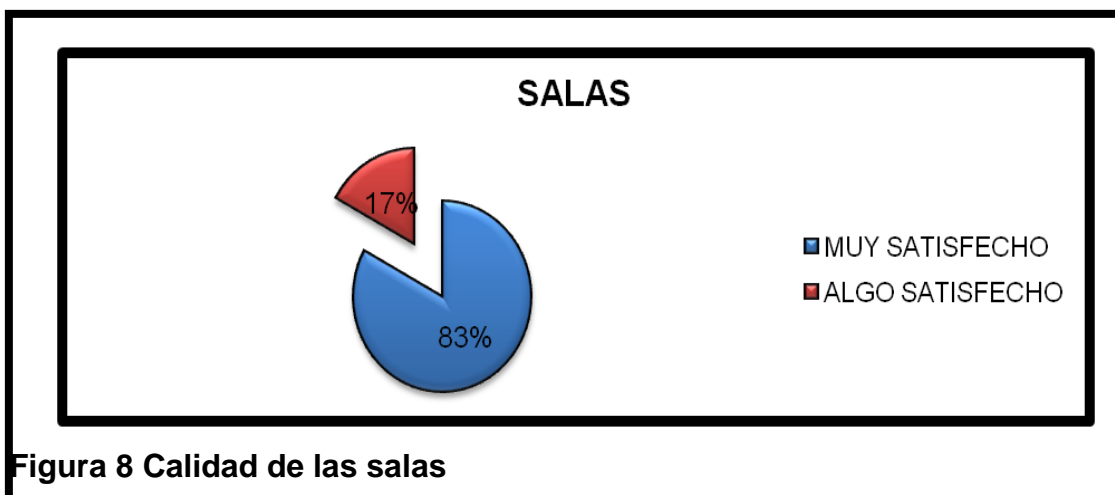
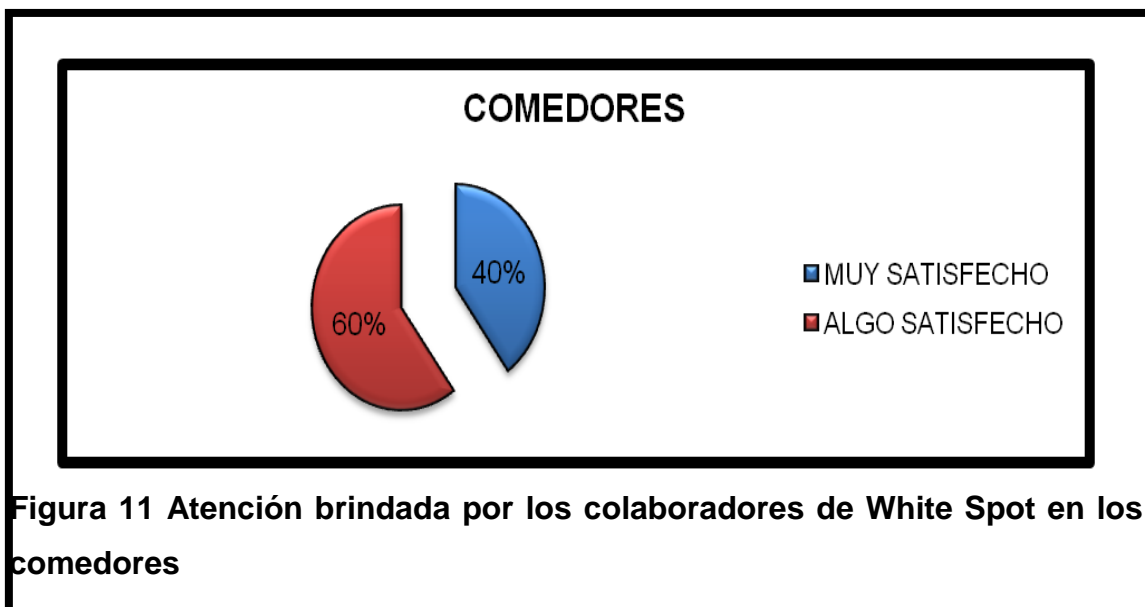


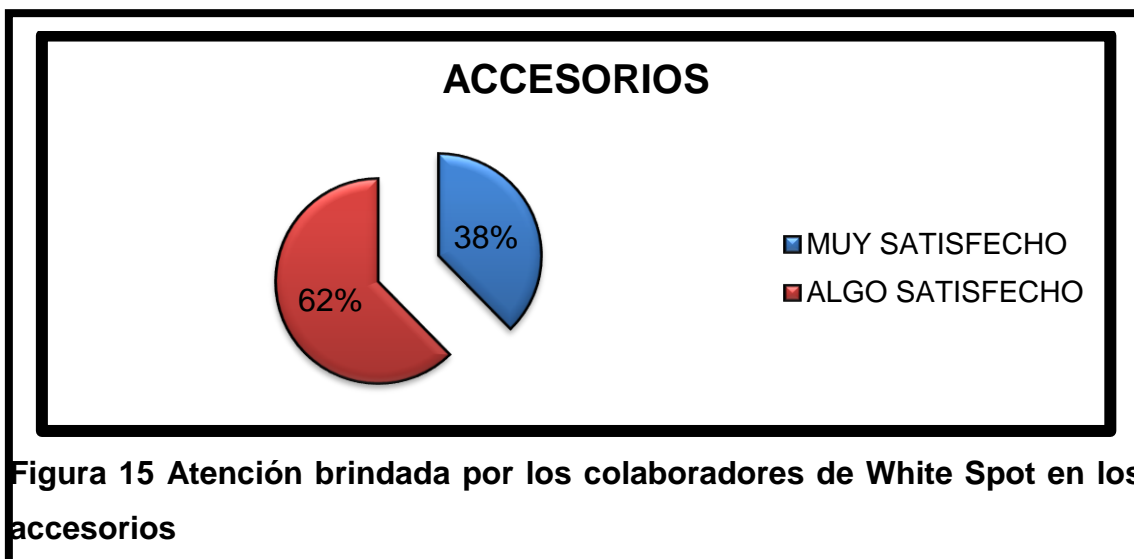
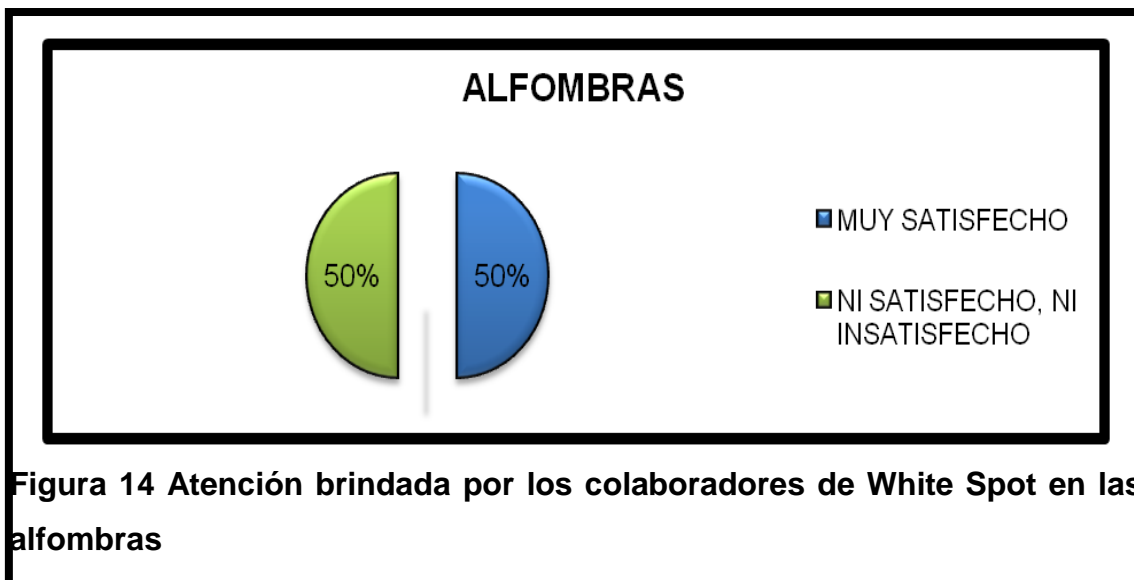
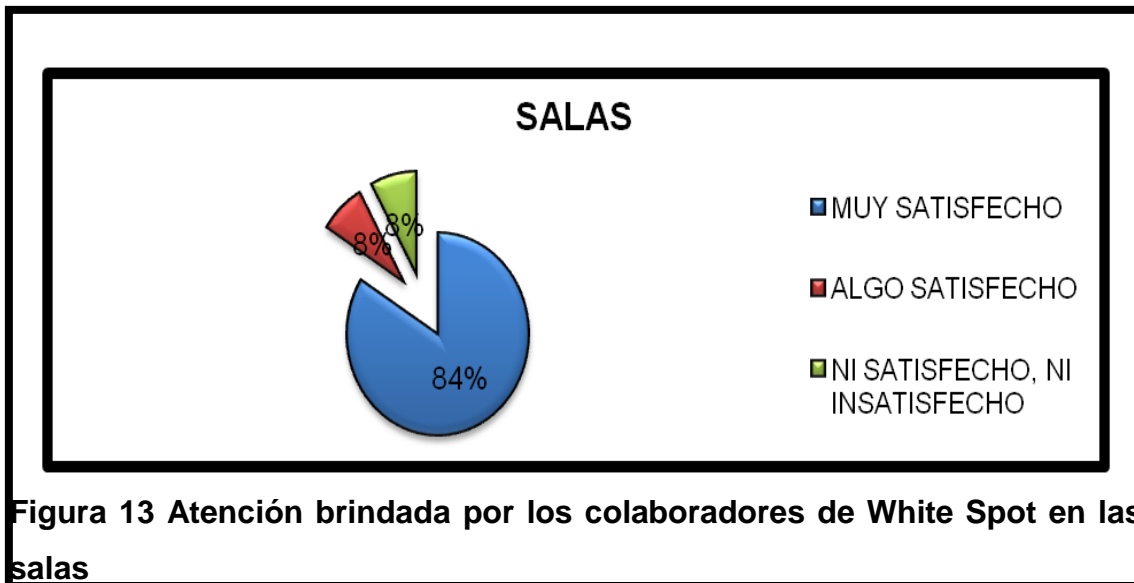
Figura 7 Calidad de las sillas



En términos generales, se puede observar que más del 80% de los clientes se encuentran satisfechos con la calidad de los productos en todas las líneas.

2. La atención brindada por todos los colaboradores de White Spot





Luego de realizar la evaluación general sobre la atención brindada por los colaboradores se puede observar que en promedio el 50% de los clientes se encuentran muy satisfechos con la atención pero para la otra mitad de clientes podría ser mejor.

3. El conocimiento sobre el producto que le proporcionaron los colaboradores

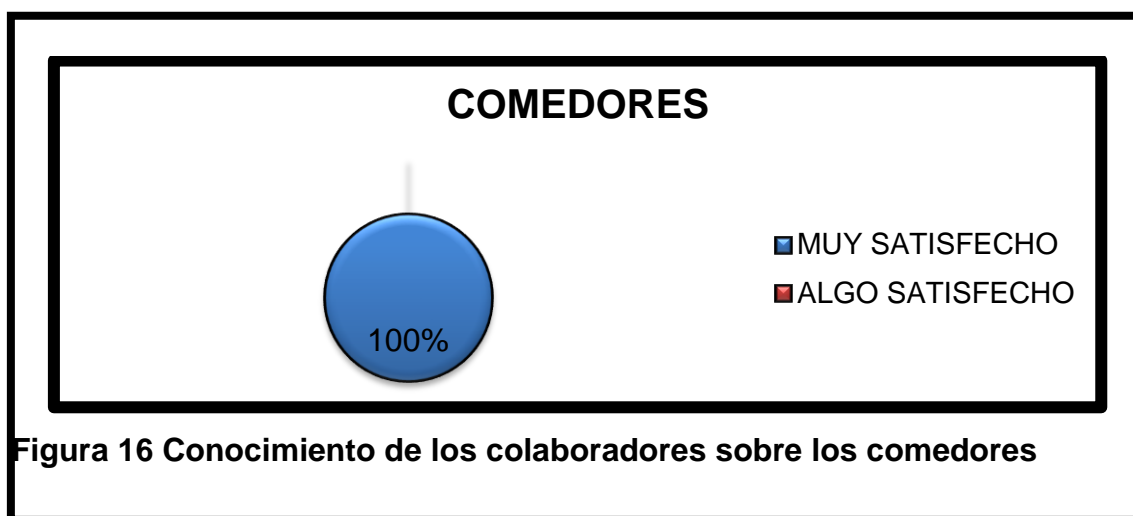


Figura 16 Conocimiento de los colaboradores sobre los comedores

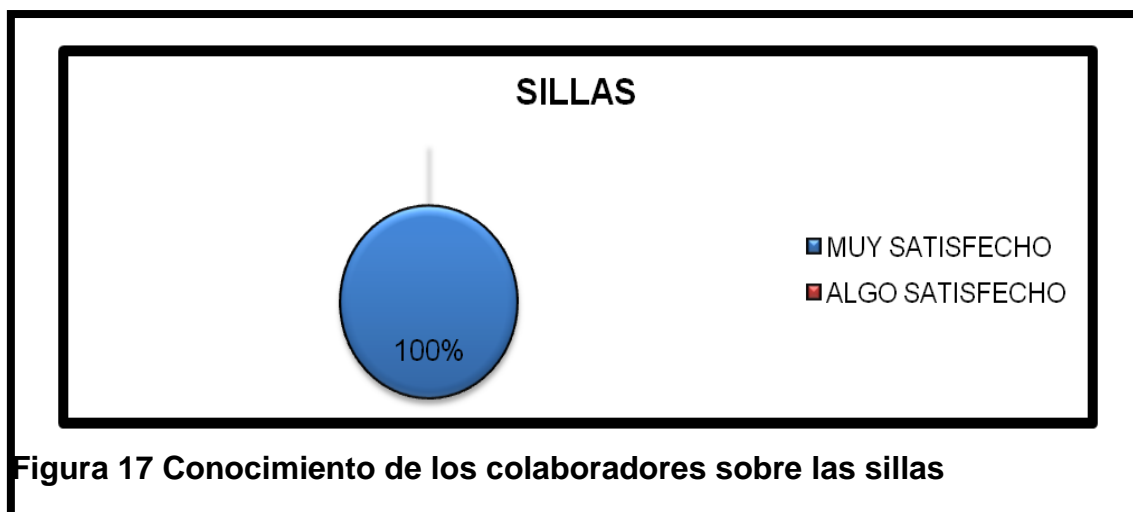
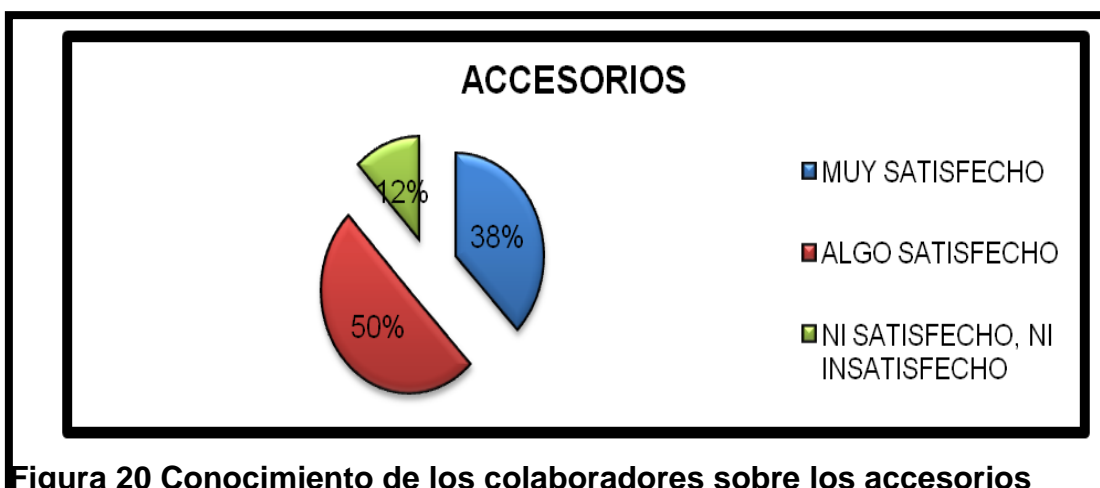
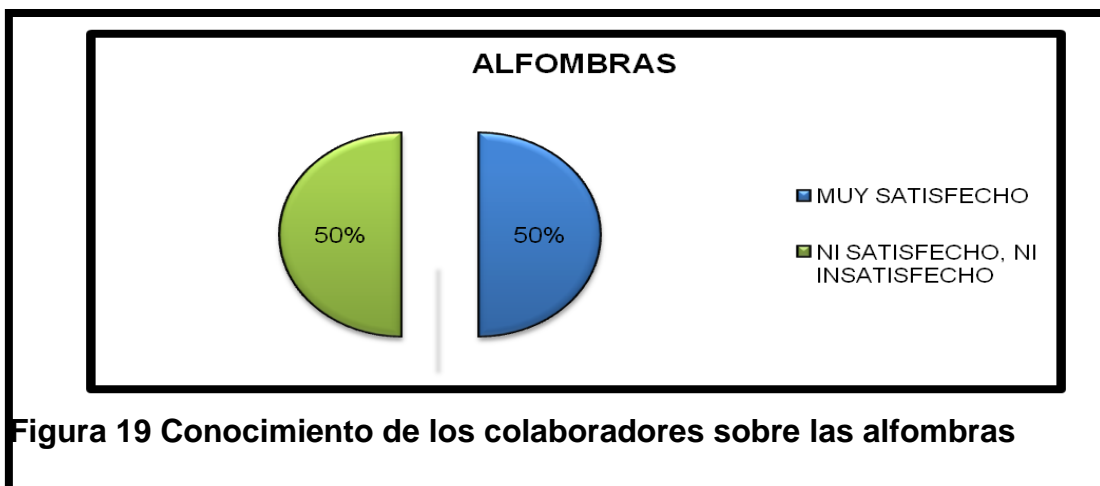
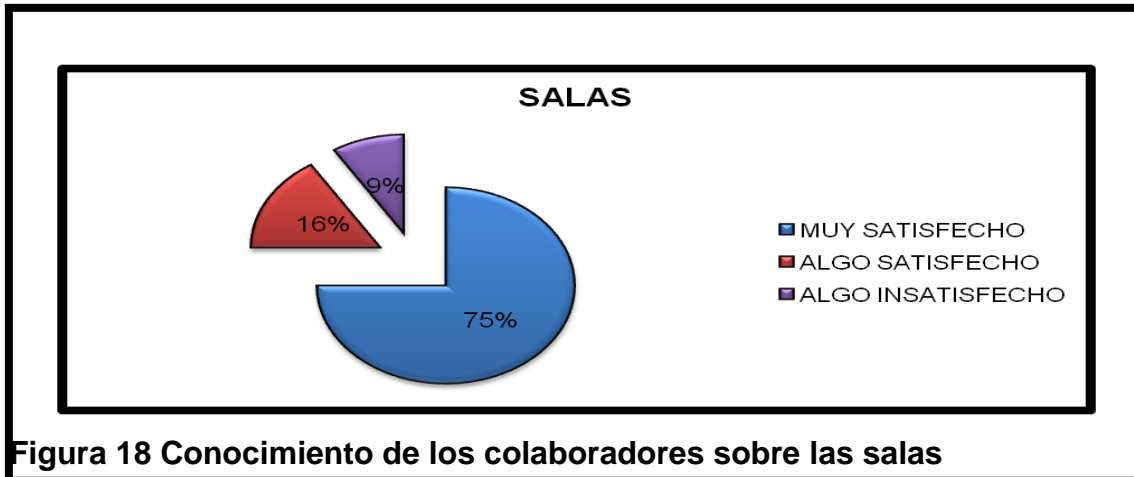
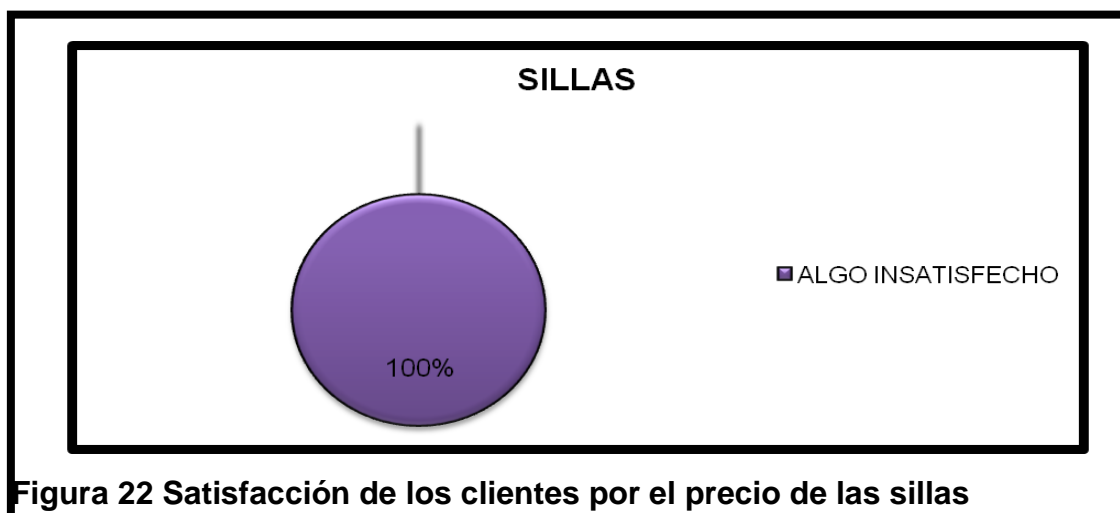
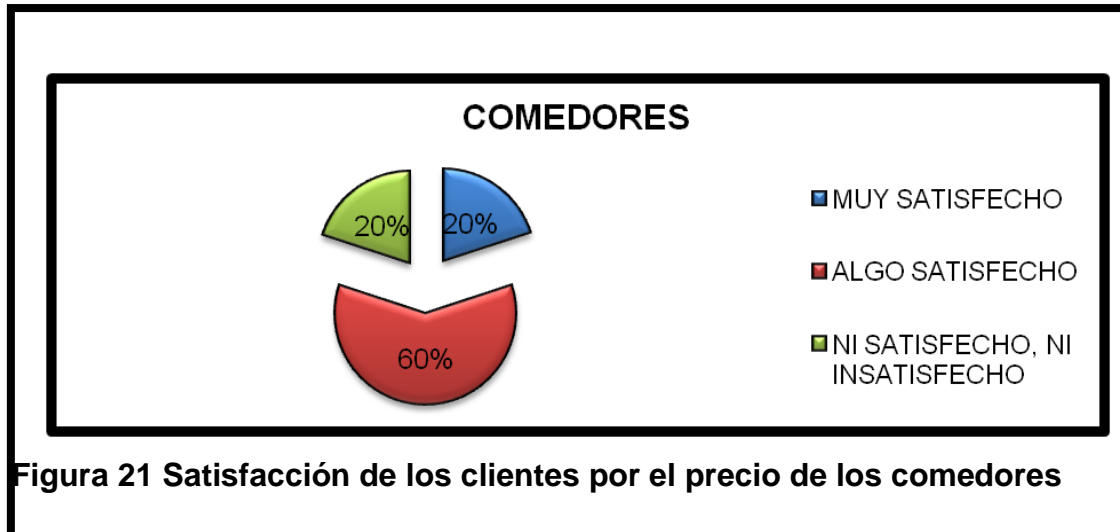


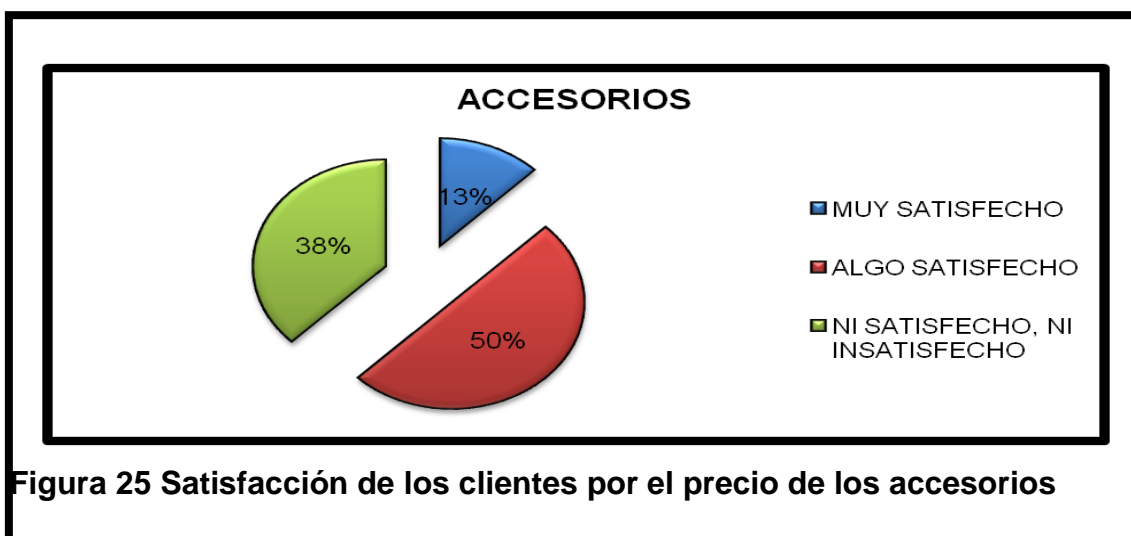
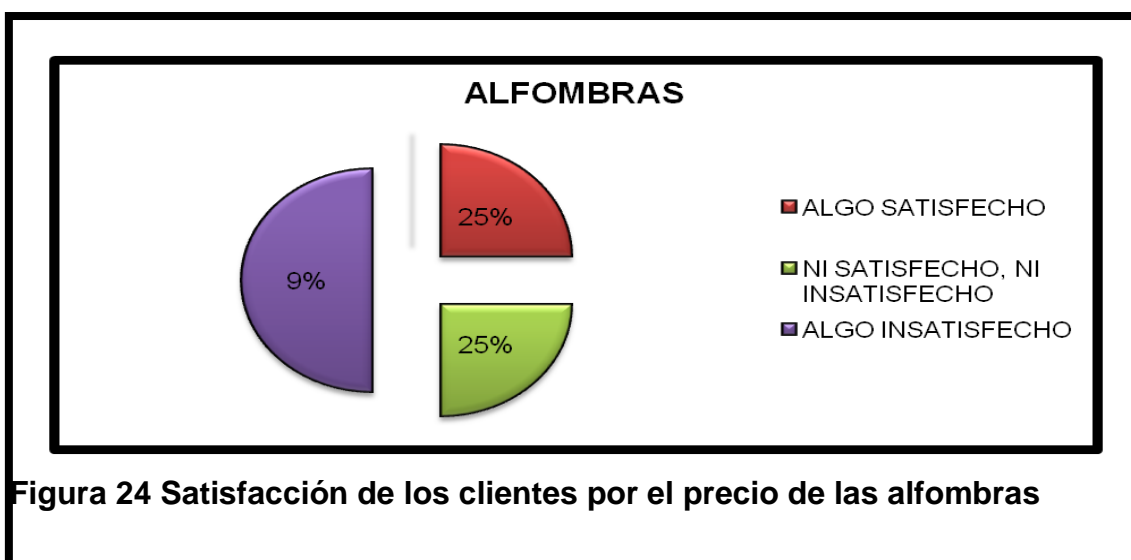
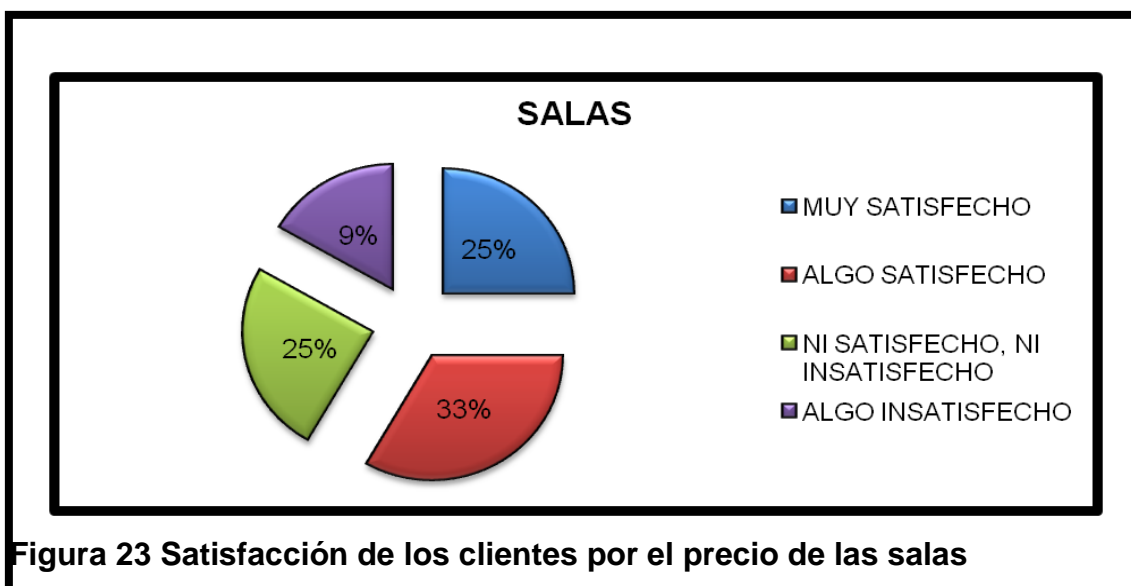
Figura 17 Conocimiento de los colaboradores sobre las sillas



En promedio, el 66% de los clientes se encuentra muy satisfecho con el conocimiento que proporcionan los colaboradores de White Spot al momento de realizar su compra.

4. El precio de los productos





El 43.33% del total de clientes no percibe la calidad de los productos y sus características, por este motivo consideran que el precio no es el adecuado para los productos.

5. La ubicación actual de White Spot

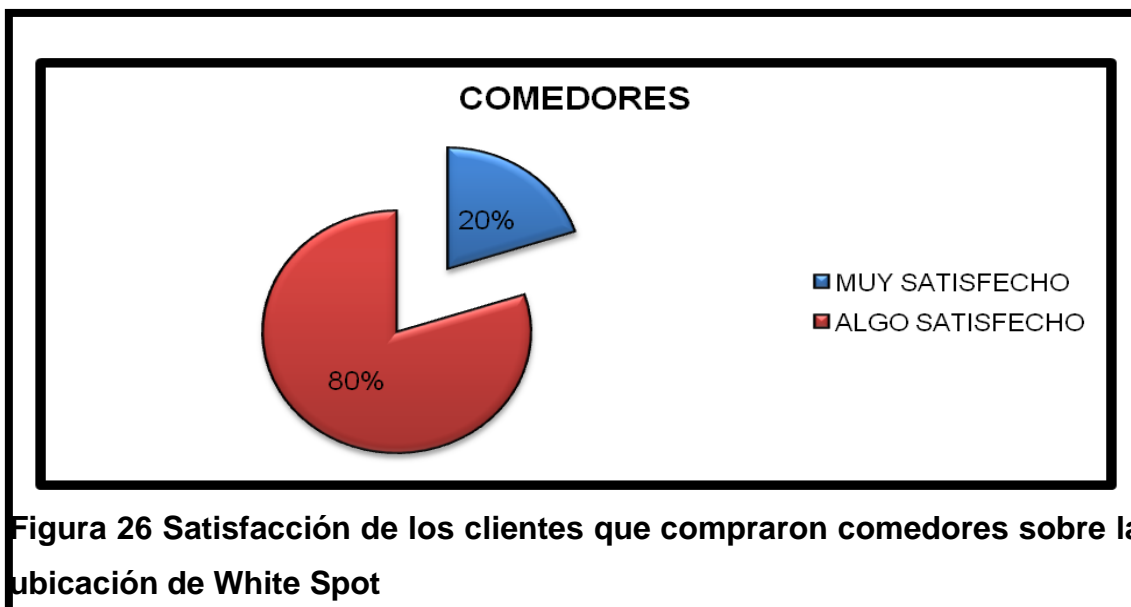


Figura 26 Satisfacción de los clientes que compraron comedores sobre la ubicación de White Spot

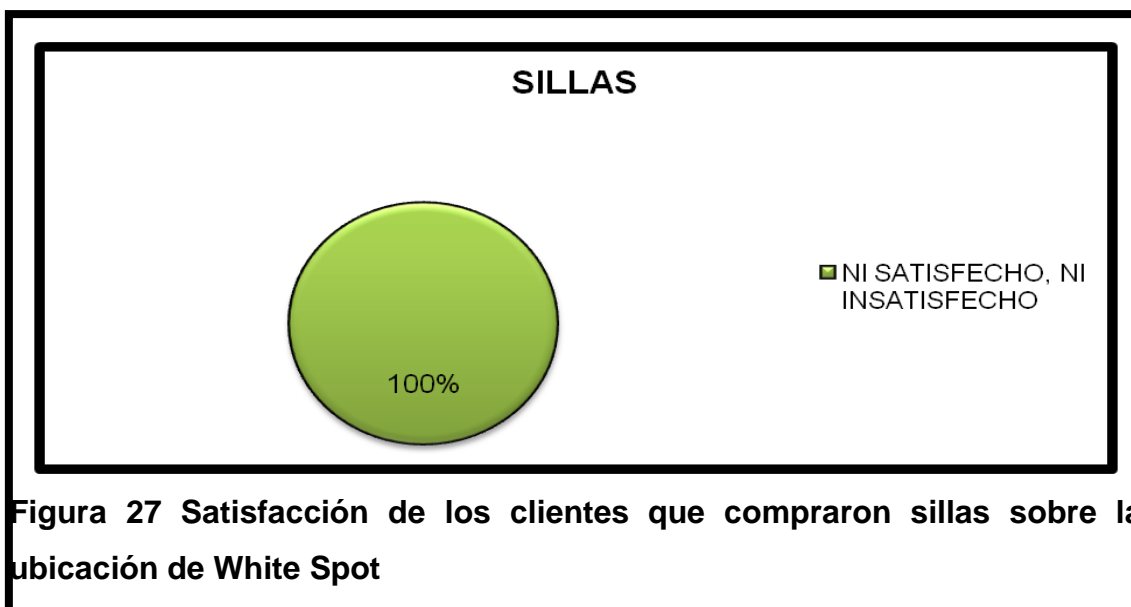
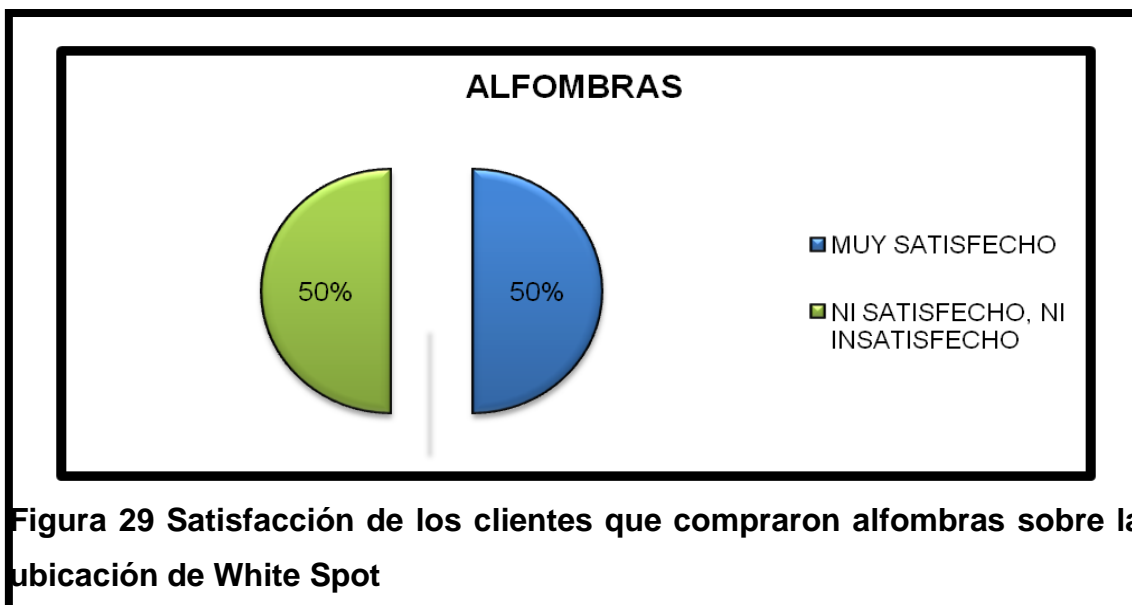
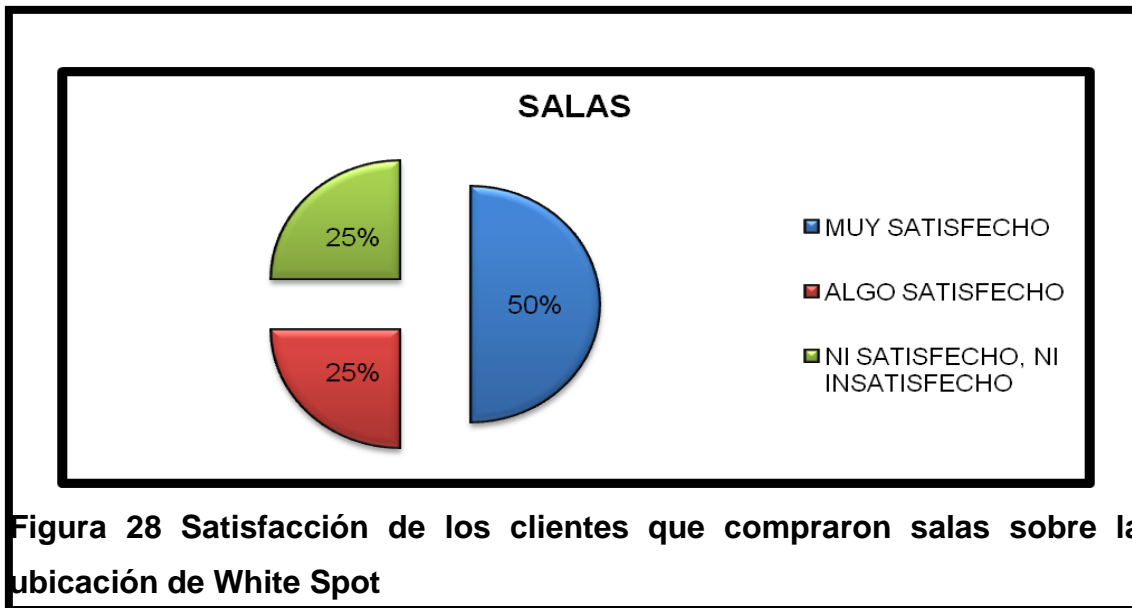
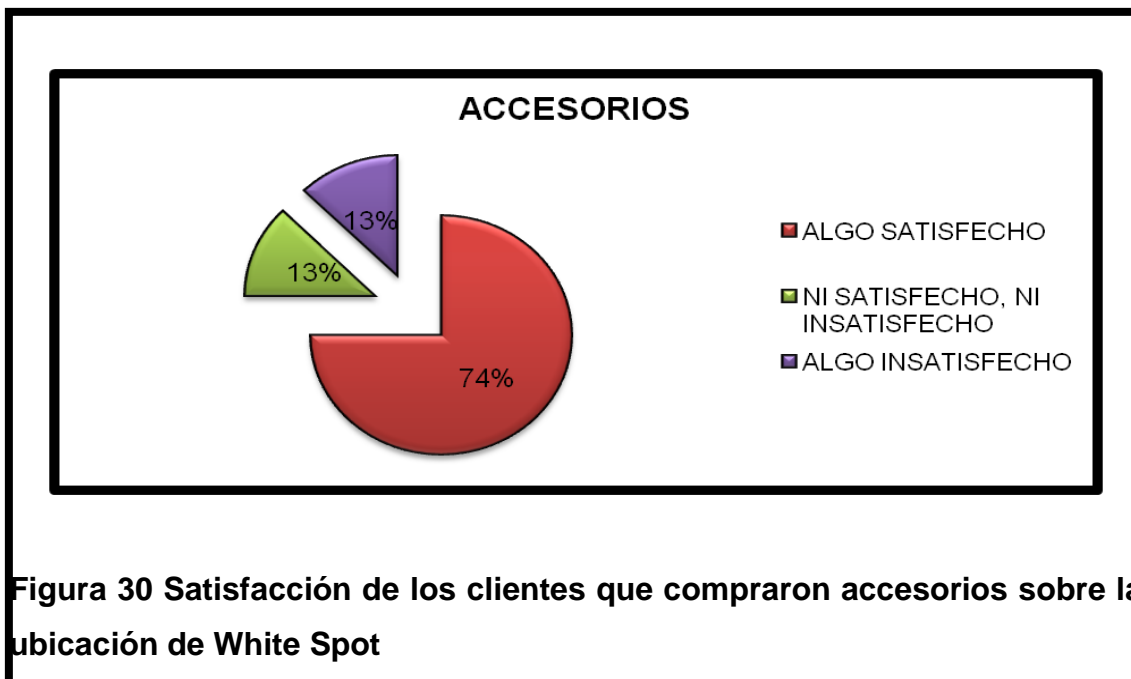


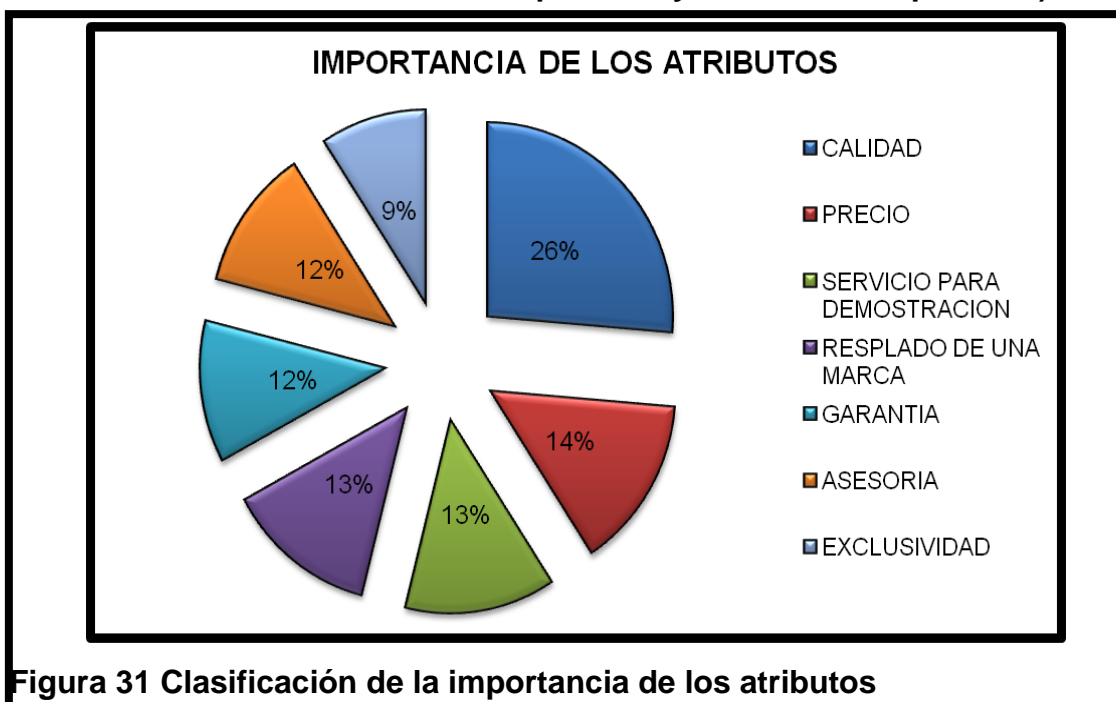
Figura 27 Satisfacción de los clientes que compraron sillas sobre la ubicación de White Spot





En promedio, el 73.33% de los clientes considera que la ubicación actual del establecimiento es la adecuada.

4. De la siguiente lista de atributos, cuáles cree usted que son los más importantes al momento de escoger un proveedor de muebles y accesorios de decoración para sus espacios: (Ordene en forma descendente donde 1 es el más importante y 7 el menos importante)



Para los clientes la calidad de los productos fue el atributo más importante a la hora de comprar un mueble o accesorio para sus espacios, la exclusividad de los mismos por el contrario no es la más importante. Sin embargo, se puede observar que el precio, servicio, respaldo de una marca, garantía y la asesoría tienen un grado de importancia similar.

5. A continuación le haremos preguntas sobre las promociones que ofrece White Spot ¿Conoce usted de las promociones ofrecidas por este proveedor? (Si contesta no, pase a la pregunta 8)

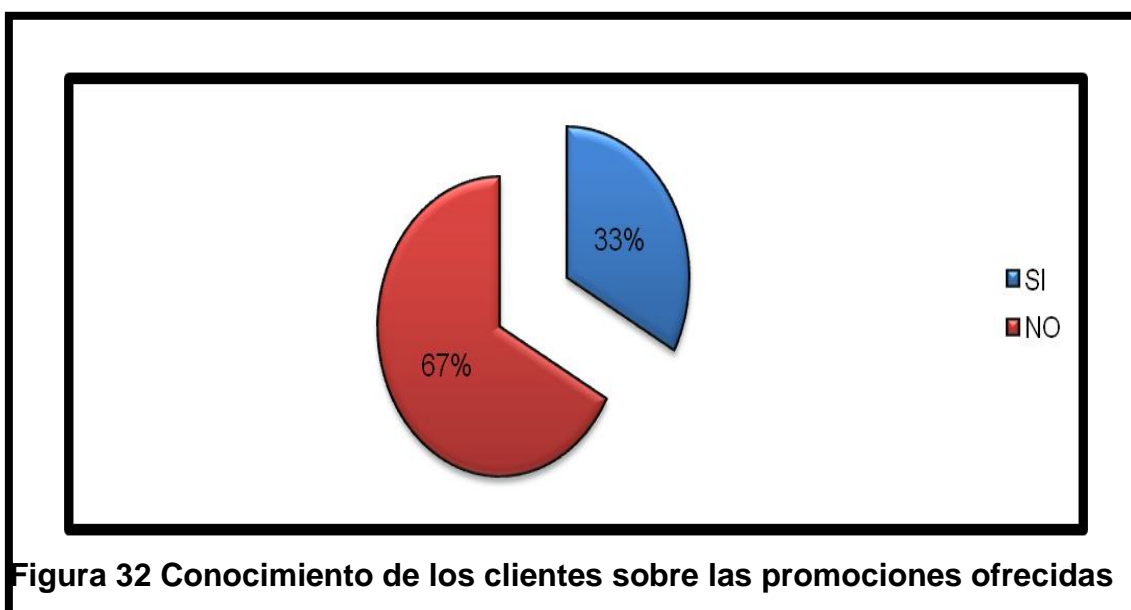
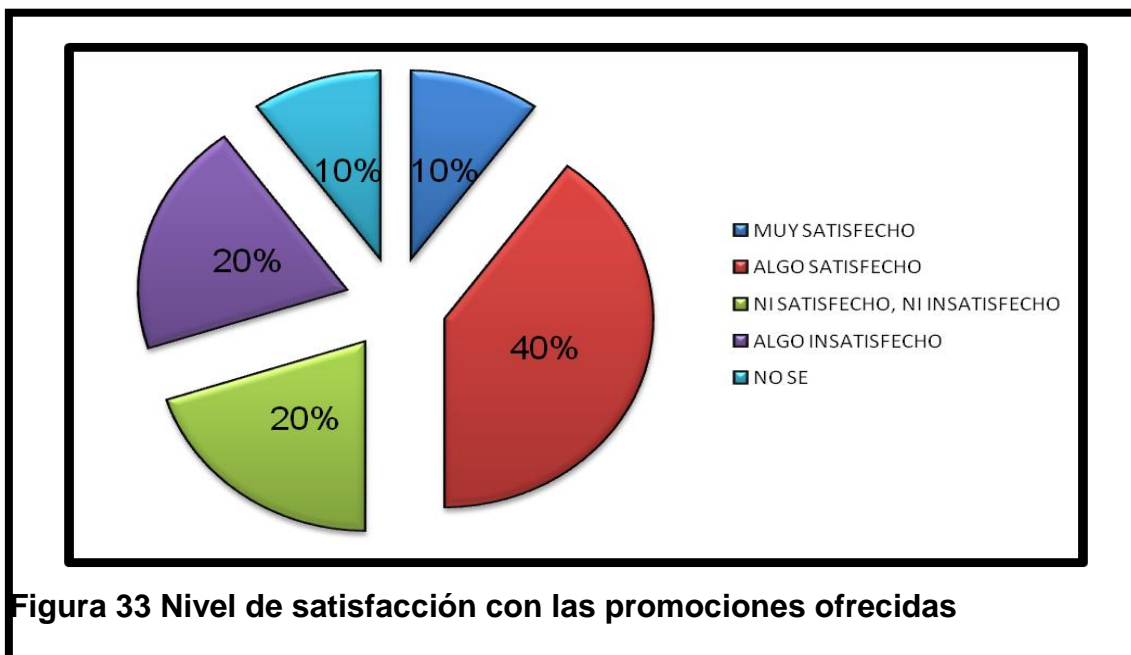


Figura 32 Conocimiento de los clientes sobre las promociones ofrecidas

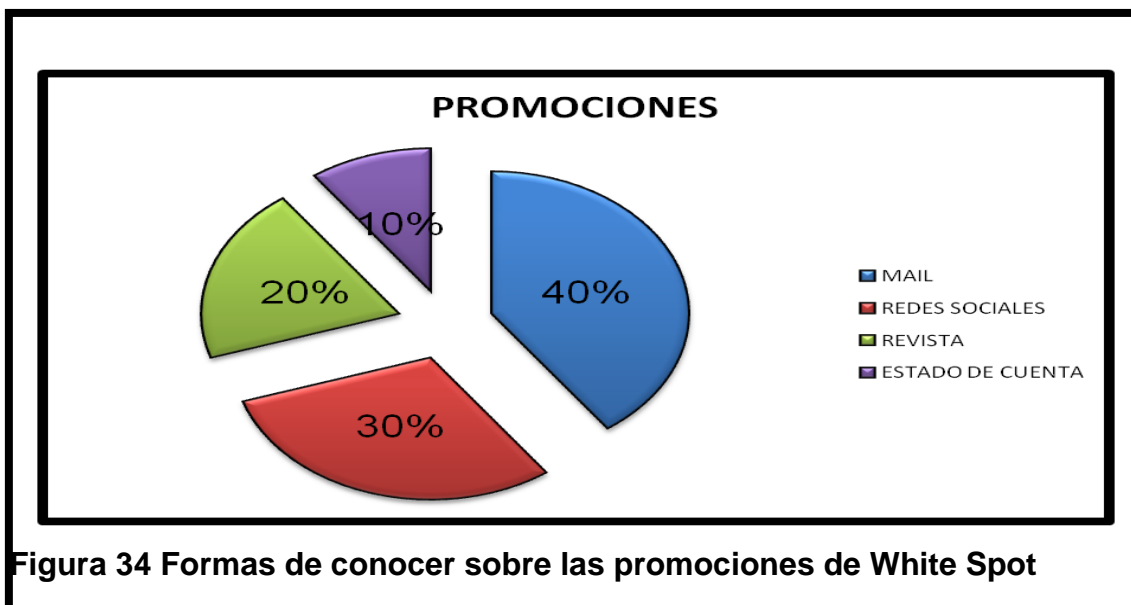
El 67% de los clientes no ha recibido ningún tipo de información sobre promociones que ofrece el establecimiento a pesar de que los mismos se encargan de realizar mailing masivos para mantener a sus clientes informados sobre los acontecimientos en White Spot.

6. ¿Qué tan satisfecho está con las promociones ofrecidas en White Spot?



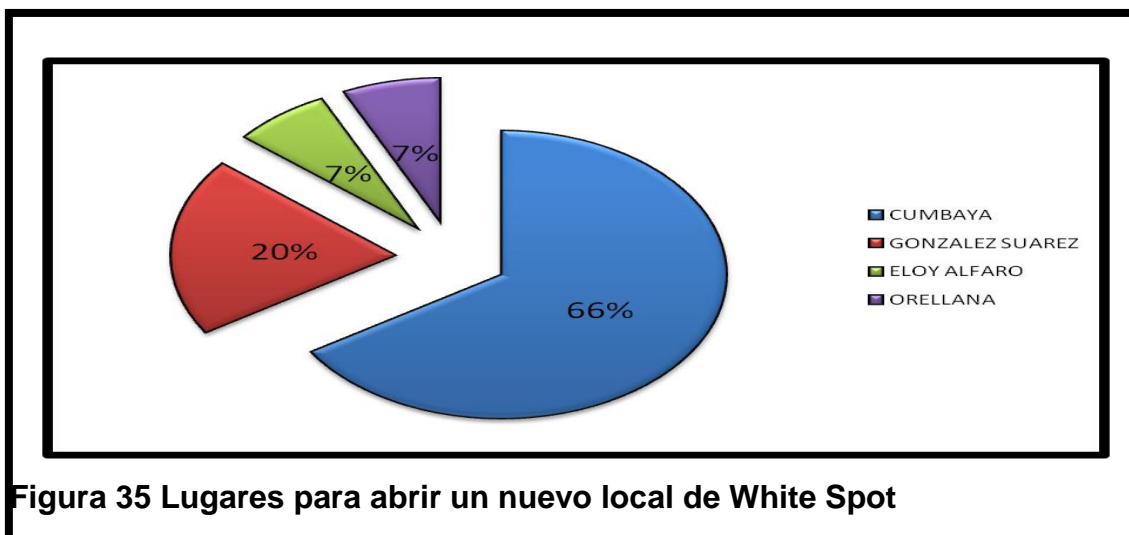
El 50% de los clientes que han recibido información sobre promociones considera que éstas podrían ser mejor ya que no los satisface como debería.

7. ¿De qué forma prefiere usted conocer sobre las promociones que realiza White Spot?



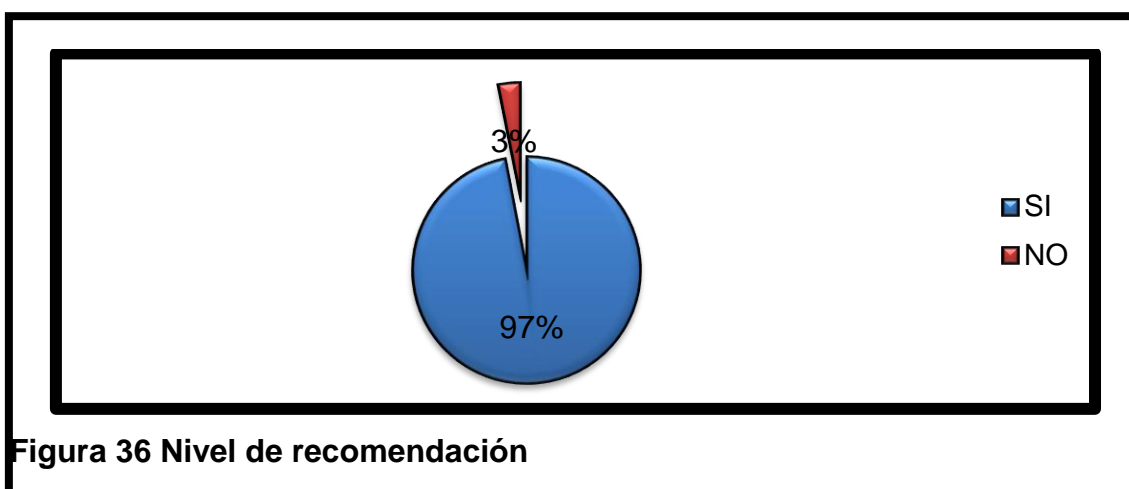
El 40% de los clientes prefiere conocer las promociones a través de su correo electrónico y el 30% por medio de redes sociales en las cuales pueden mantener una mejor relación con el negocio.

8. ¿En qué lugar le gustaría que White Spot abriera un nuevo local?



El 66% de los encuestados consideran que se debería abrir un nuevo local de White Spot en el valle de Cumbayá y un 20% en el sector de la González Suárez.

9. ¿Recomendaría usted a White Spot a una persona que desee comprar muebles y accesorios para decorar sus espacios?



El 97% de los clientes recomendaría a White Spot a sus conocidos para adquirir muebles o accesorios de decoración.

Los resultados obtenidos en las encuestas han sido de apoyo para definir con mayor claridad y certeza los objetivos estratégicos que se deben seguir

3.3 MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁREA DE INTERVENCIÓN

Luego de analizar las diferentes perspectivas que tienen los accionistas y clientes de White Spot se puede visualizar de mejor manera las áreas que necesitan mejora. Sin embargo, para tener una visión completa debemos conocer las estrategias que realiza la competencia dentro de estas áreas que generan resultados positivos.

En esta industria el boca a boca es la mejor manera de ganar mercado, si buscamos el factor común en la competencia podremos encontrar que cada negocio tiene como propietario a una persona que, con el pasar del tiempo ganó reputación y esto se transmitió a su negocio, por ejemplo Adriana Hoyos, Carolina Muñoz, Cayetano Uribe, Vassili Tsipianitis, entre otros; quienes posicionaron a sus negocios con sus nombres y lograron que sus clientes confiaran en sus recomendaciones y por lo tanto que adquieran los productos de determinada empresa.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, el servicio y la atención brindada por los colaboradores de estos negocios marca la diferencia, es por este motivo que la competencia se encarga de capacitar a su personal para tener un conocimiento amplio de los productos y la forma de complementarlos cumpliendo las expectativas de los clientes y transmitiendo los valores de la empresa en cada venta que realizan.

Los competidores tienen un gran poder adquisitivo, por este motivo realizan campañas publicitarias agresivas que los coloca en el “top mind” de los clientes actuales y potenciales; el servicio de post venta que brindan genera una relación estrecha con los clientes y les permite estar constantemente en contacto con las novedades y promociones.

Existen variables que favorecen a la competencia por sus varios años de trayectoria en esta industria, no obstante, en los siguientes capítulos se plantearan estrategias competitivas frente a las ofrecidas por estos ofertantes.

3.4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Dentro de este trabajo de investigación se encontrarán las estrategias generadas para las áreas de intervención y mejora de la empresa White Spot Home Design obtenidas luego de: analizar el ambiente externo e interno, conocer la posición de los accionistas y clientes, y estudiar a la competencia.

El objetivo de estas estrategias será aumentar la rentabilidad para los accionistas y generar un crecimiento sostenido por medio de estrategias de diferenciación.

CAPITULO IV

4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Como se ha señalado en capítulos anteriores, el plan de mejora es un mecanismo para identificar los puntos débiles de una empresa y de esta manera establecer estrategias que den solución a las mismas.

Posterior al análisis general de la empresa y de su entorno, se establecerá en este capítulo la propuesta de la investigación para mejorar el funcionamiento de la empresa White Spot Home Design.

4.1 OBJETIVOS DEL PLAN

Se determinarán las estrategias que debe cumplir este plan de mejoramiento para alcanzar los objetivos establecidos utilizando todos los recursos que posee la empresa en la actualidad.

4.1.1 Objetivo General

Proponer estrategias de mejoramiento para la empresa White Spot Home Design.

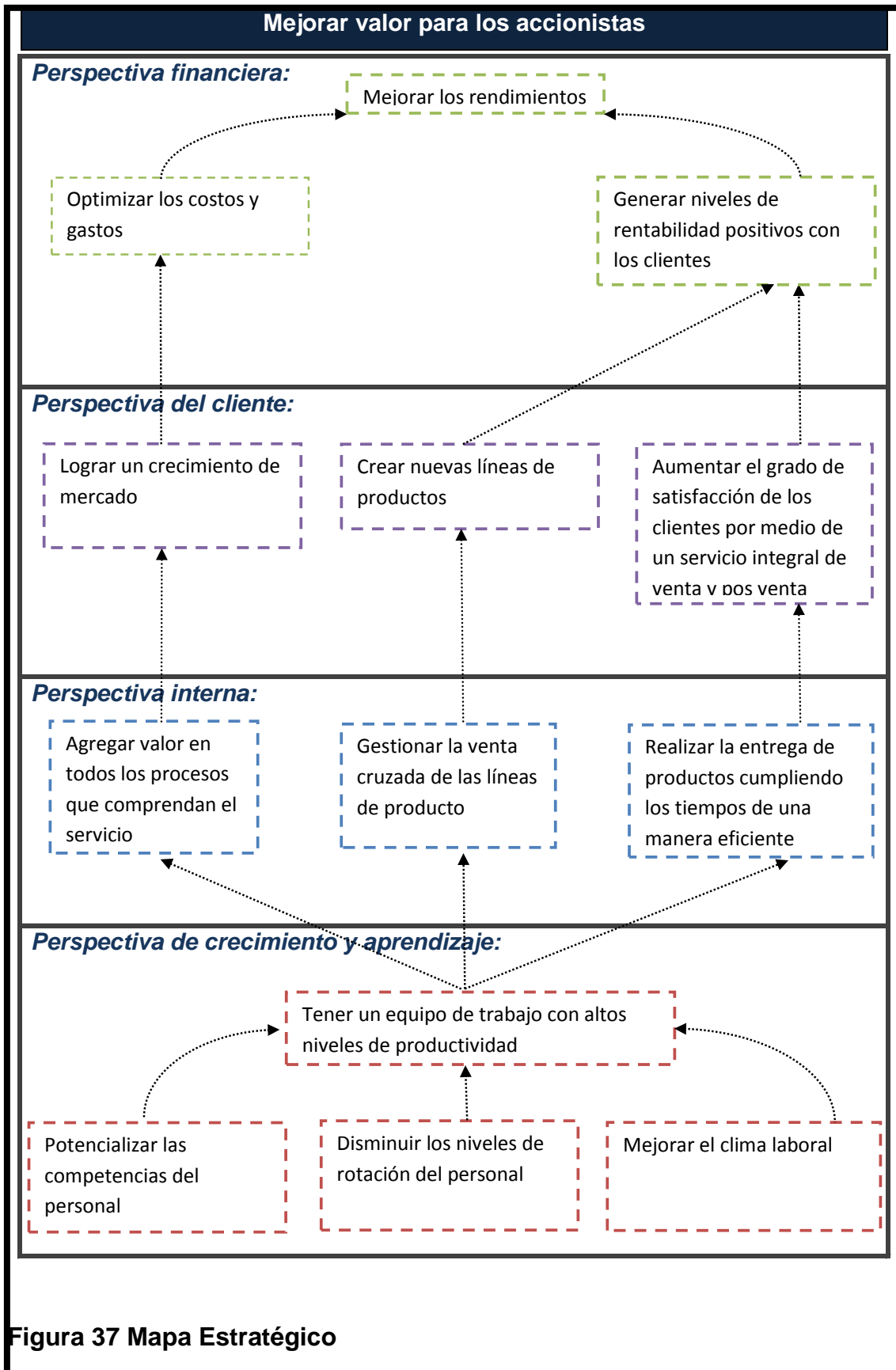
4.1.2 Objetivos específicos

1. Analizar los aspectos generales de la empresa.
2. Investigar sobre la empresa y su entorno.
3. Establecer las áreas de intervención o mejora.
4. Formular del plan de mejora.
5. Establecer los resultados, conclusiones y recomendaciones.

4.2 MAPA ESTRATÉGICO

El cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. (Norton R. S., 2000)

Para poder definir los puntos críticos que generan valor y en los que se debe trabajar dentro de la organización se analizará la actuación de la misma desde cuatro perspectivas diferentes, como dicen los creadores del mapa estratégico “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”:



4.2.1 Perspectiva financiera o de resultado

“Los indicadores financieros dentro de una empresa son valiosos ya que indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable”. (Norton R. S., 2000).

Con el objetivo de maximizar el valor que tienen los accionistas sobre la empresa se deben alcanzar ciertos objetivos financieros como son:

1. Optimizar los costos y gastos.
2. Mejorar los rendimientos.
3. Generar niveles de rentabilidad positivos con los clientes.

4.2.2 Perspectiva del cliente o mercado

“Dentro de esta perspectiva los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del mismo y la cuota del mercado dentro del segmento seleccionado. Se debe tomar en consideración el valor agregado que la empresa aporta a dichos clientes”. (Norton R. S., 2000)

1. Lograr un crecimiento de mercado.
2. Crear nuevas líneas de productos.
3. Aumentar el grado de satisfacción de los clientes por medio de un servicio integral de venta y pos venta.

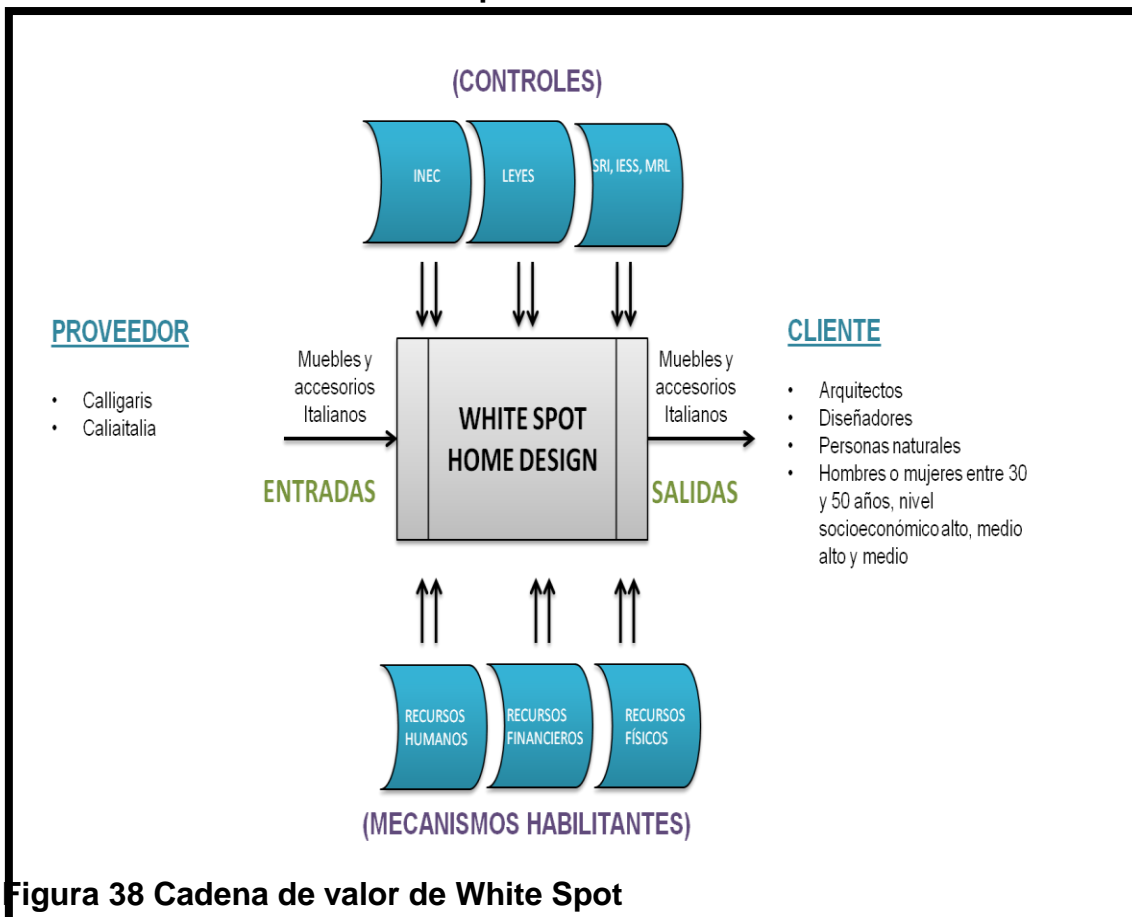
4.2.3 Perspectiva del proceso interno

Las medidas de los procesos internos se centran en los que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa.

“Para brindar un valor agregado dentro de la organización se deben analizar tres procesos principales dentro de la cadena de valor: Innovación, operaciones y servicio pos venta”. (Norton R. S., 2000).

1. Agregar valor en todos los procesos que comprendan el servicio
2. Gestionar la venta cruzada de las líneas de producto
3. Realizar la entrega de productos cumpliendo los tiempos de una manera eficiente

4.2.4 Cadena de valor White Spot



4.2.5 Mapa de procesos "As is"

Dentro de la siguiente figura se puede visualizar los procesos que se desarrollan dentro de la organización actualmente.

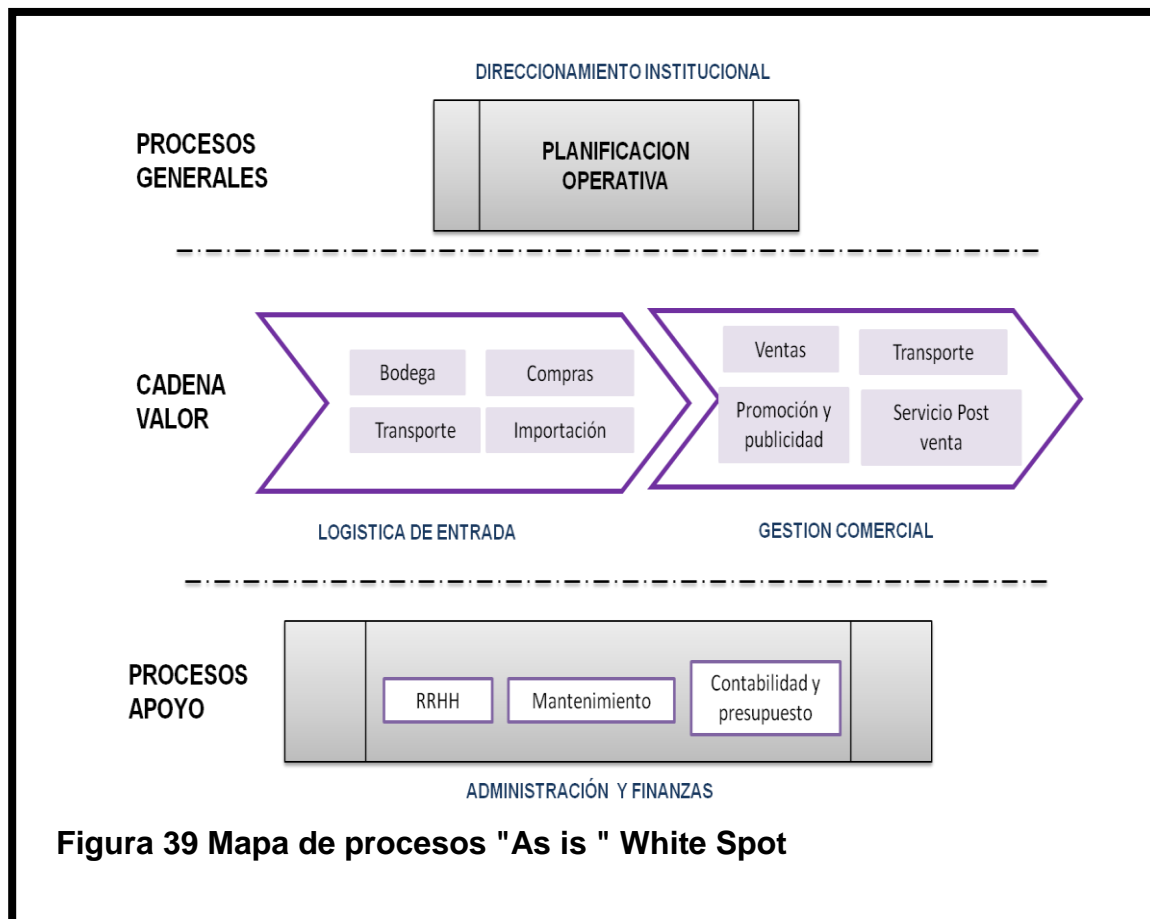


Figura 39 Mapa de procesos "As is " White Spot

4.2.6 Mapa de procesos "To be"

Luego de realizar la implementación de la mejora propuesta dentro de este trabajo de titulación, el mapa de procesos quedará de la siguiente manera:

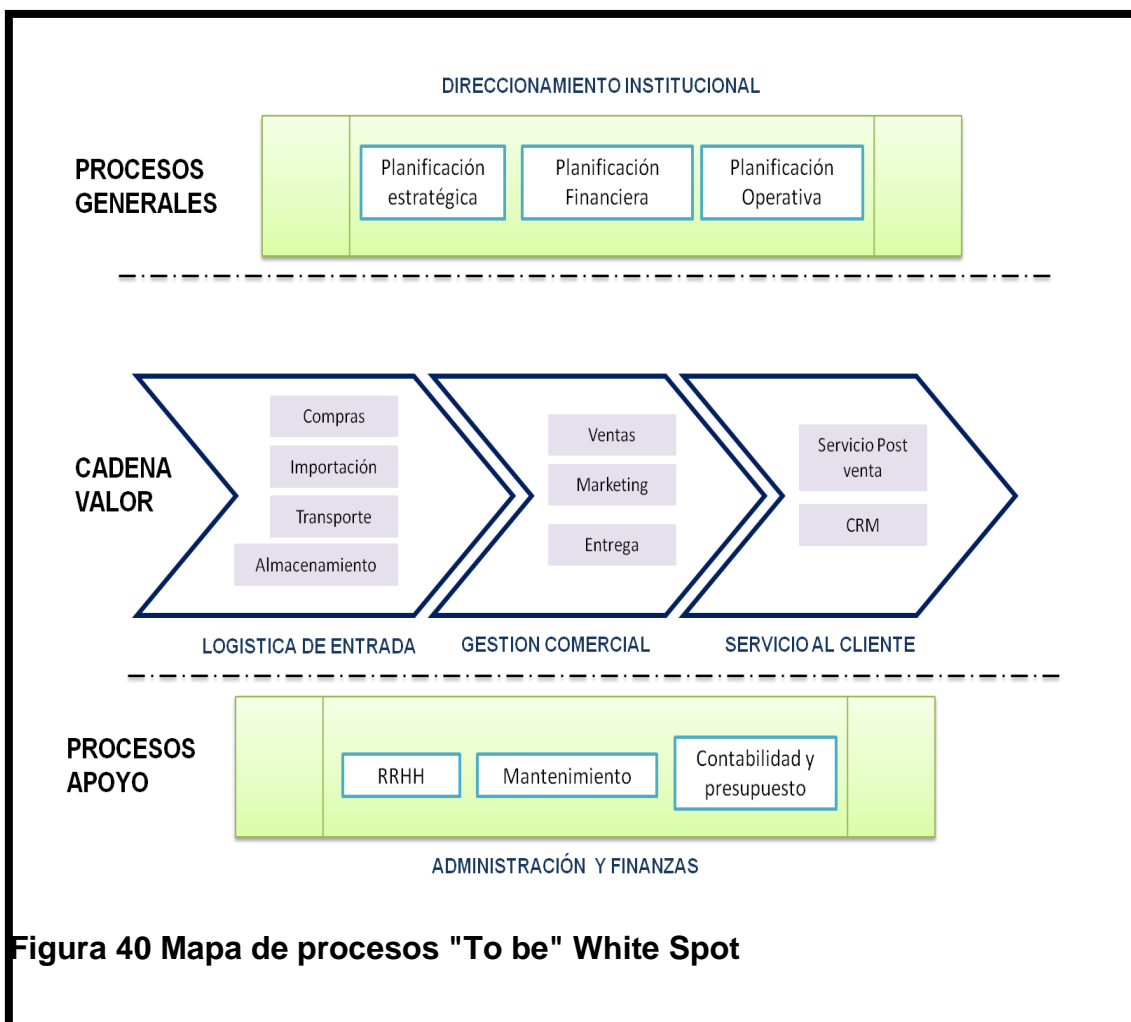


Figura 40 Mapa de procesos "To be" White Spot

4.2.7 Actividades del proceso principal

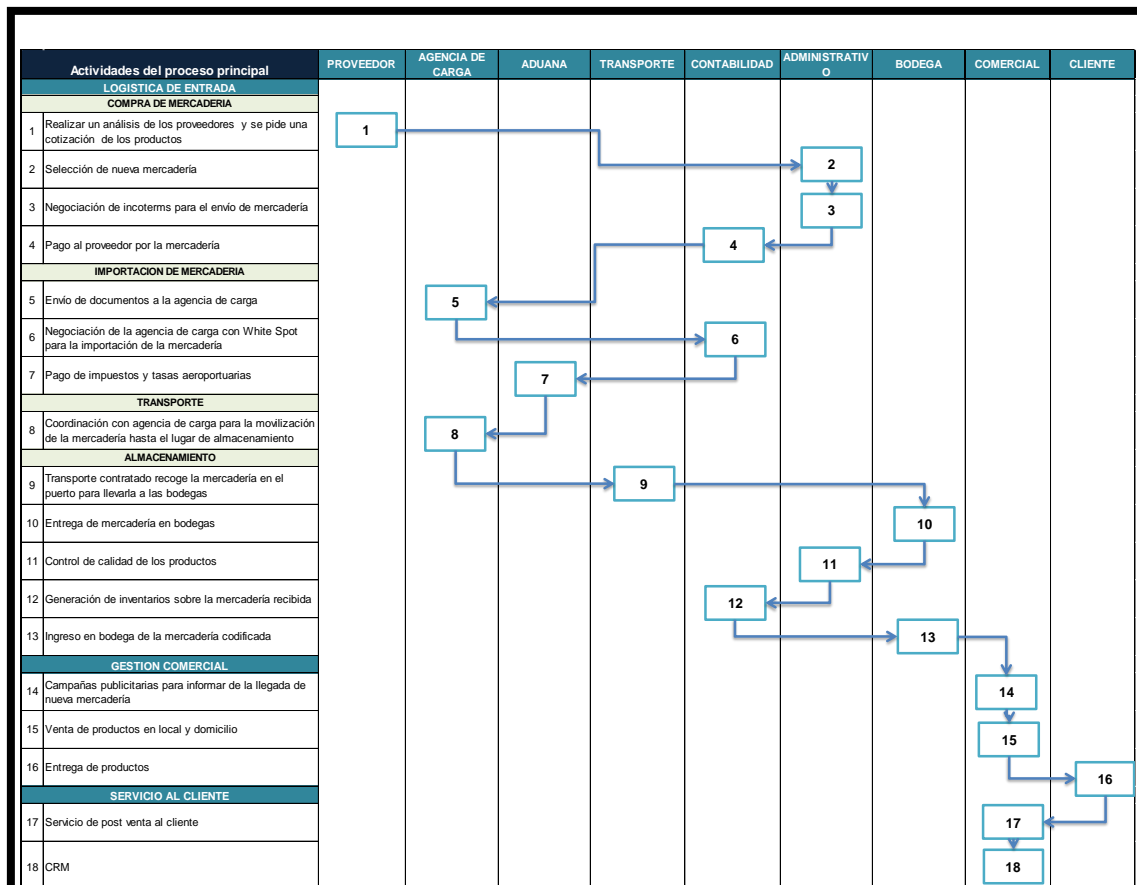


Figura 41 Actividades del proceso principal

4.2.8 Perspectiva de aprendizaje, crecimiento y tecnología

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo. Para poder lograr esta formación y crecimiento se debe enfocar en tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

“Para poder medir esta perspectiva clasificaremos en tres variables a la misma: potenciar las competencias del personal, disminuir los niveles de rotación del personal y mejorar el clima laboral”. (Norton R. S., 2000).

4.2.8.1 Potenciar las competencias del personal

Para maximizar la capacidad de los recursos dentro de la organización se debe enfocar en la satisfacción que tengan, la capacidad de retener empleados y la productiva de los mismos.

1. Satisfacción de los recursos.

1. Demostrar preocupación constante por el cliente interno.
2. Acceso a información completa para poder realizar sus actividades.
3. Incentivar su creatividad e iniciativa.
4. Participación en las decisiones.
5. Apoyo por parte de sus líneas de supervisión.
6. Brindar cursos de capacitación estratégica continua para potenciar sus capacidades y evaluar sus conocimientos.

2. Disminuir los niveles de rotación del personal.

La organización al momento de capacitar a su personal realiza una inversión a largo plazo; el objetivo es mantenerla y así evitar pérdidas en el capital intelectual del negocio.

1. Mantener bajos niveles de rotación del personal

3. Mejorar clima laboral.

Para mantener un buen clima laboral se debe mantener una proporción entre el número de empleados que tienes y los resultados alcanzados.

1. Ingreso que genera cada empleado
2. Medir el valor añadido por empleado vs la contratación de servicios externos.

4.3 BALANCED SCORECARD

“Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero”. (Norton R. K., 1992)

Es así como para alcanzar los objetivos planteados anteriormente se establecieron ciertos indicadores estratégicos a los cuales se les asignó una meta que deberá ser desarrollada durante los próximos cinco años.

A continuación se detallara toda esta información de acuerdo a cada perspectiva:

Tabla 15 Balanced Scorecard

PERSPECTIVA FINANCIERA		F1	F2	F3
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar los rendimientos	Reducir los costos y gastos	Generar niveles de rentabilidad positivos con los clientes
	INDICADORES ESTRATÉGICOS	* ROE	* Porcentaje de gasto sobre las ventas	* Utilidad por cliente
	META	Aumentar el ROE en un 0.5% anual	Disminuir el porcentaje de gastos anuales en un 0.04%	Aumentar el porcentaje de utilidad por cliente en un 4% por ciento
	FORMA DE CÁLCULO	UTILIDAD NETA / PATRIMONIO	GASTOS / VENTAS	UTILIDAD / # DE VENTAS
	VALOR BASE	2.33%	0.60%	\$1,428.57
	AÑO 1	2.53%	0.55%	\$1,485.71
	AÑO 2	2.74%	0.51%	\$1,545.14
	AÑO 3	2.97%	0.47%	\$1,606.95
	AÑO 4	3.21%	0.43%	\$1,671.23
	AÑO 5	3.48%	0.40%	\$1,738.08
	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Balance	Balance	Balance
RESPONSABLES	Financiera	Financiera	Financiera	

PERSPECTIVA CLIENTE		C1	C2	C3
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lograr un crecimiento de mercado	Crear nuevas líneas de productos	Aumentar el grado de satisfacción de los clientes por medio de un servicio integral de venta y pos venta
	INDICADORES ESTRATÉGICOS	* Cuota de mercado	* Número de productos creados	* Porcentaje de satisfacción del cliente
	META	Incrementar la participación de mercado en un 1% anual	Crear anualmente una línea de producto	Aumentar el porcentaje de clientes que se encuentran muy satisfechos en un 6 % anual
	FORMA DE CÁLCULO	TOTAL CLIENTES * % CRECIMIENTO		CLIENTES MUY SATISFECHOS / NUMERO TOTAL CLIENTES
	VALOR BASE	750	4	64%
	AÑO 1	758	5	70%
	AÑO 2	765	6	76%
	AÑO 3	773	7	82%
	AÑO 4	780	8	88%
	AÑO 5	788	9	94%
	FUENTE DE VERIFICACIÓN	Investigación de mercado	Reporte anual de líneas de productos	Encuestas de satisfacción
RESPONSABLES	Marketing	Marketing	Marketing	

PERSPECTIVA APRENDIZAJE		L1	L2	L3	L4
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Tener un equipo de trabajo con altos niveles de productividad	Potencializar las competencias del personal	Disminuir los niveles de rotación del personal	Mejorar el clima laboral
	INDICADORES ESTRATÉGICOS	* Porcentaje de ventas por empleado	* Horas de capacitación por empleado	*Porcentaje de empleados que se desvinculan de la empresa por año	* Grado de satisfacción del empleado
	META	Aumentar el volumen de ventas por empleado en un 20%	Ofrecer un mínimo de 30 horas de capacitación anual por empleado	Disminuir el porcentaje de empleados que se desvinculan en un 15 % anual	Mantener el 95% de satisfacción por empleado
	FORMA DE CÁLCULO	TOTAL DE VENTAS / NÚMERO DE EMPLEADOS	TOTAL HORAS DE CAPACITACIÓN / NÚMERO DE EMPLEADOS	EMPLEADOS DESVINCULADOS / EMPLEADOS CONTRATADOS	EMPLEADOS MUY SATISFECHOS / NÚMERO DE EMPLEADOS
	VALOR BASE	25%	0 HORAS	75%	0%
	AÑO 1	30.00%	30 HORAS	63.75%	95%
	AÑO 2	36.00%	30 HORAS	54.19%	95%
	AÑO 3	43.20%	30 HORAS	46.06%	95%
	AÑO 4	51.84%	30 HORAS	39.15%	95%
AÑO 5	62.21%	30 HORAS	33.28%	95%	
FUENTE DE VERIFICACIÓN	Reporte de mensual de ventas por empleado	Reporte anual de horas de capacitación	Nómina	Encuestas de satisfacción de clima laboral	
RESPONSABLES	Marketing	Financiera	Financiera	Marketing	

PERSPECTIVA INTERNA		I1	I2	I3
	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Agregar valor en todos los procesos que comprendan el servicio	Gestionar la venta cruzada de las líneas de producto	Realizar la entrega de productos cumpliendo los tiempos de una manera eficiente
	INDICADORES ESTRATÉGICOS	* Porcentaje de satisfacción del cliente por el servicio ofrecido	* Cantidad de productos vendidos por compra	* Tiempo de entrega de los productos en relación al tiempo ofrecido
	META	Aumentar el porcentaje de clientes que se encuentran muy satisfechos con el servicio en un 5 % anual	Aumentar el número de artículos vendidos por cada cliente por compra al 20%	Entregar los productos a los clientes a tiempo en un 96% de los casos
	FORMA DE CÁLCULO	CLIENTES MUY SATISFECHOS / NÚMERO TOTAL CLIENTES	CANTIDAD ARTICULOS/ TOTAL CLIENTES	PRODUCTOS ENTREGADOS A TIEMPO / TOTAL PRODUCTOS ENTREGADOS
	VALOR BASE	36%	5	86%
	AÑO 1	41%	6	88%
	AÑO 2	46%	7	90%
	AÑO 3	51%	8	92%
	AÑO 4	56%	9	94%
AÑO 5	61%	11	96%	
FUENTE DE VERIFICACIÓN	Encuestas de satisfacción de servicio	Facturación	Reporte mensual de tiempos de entrega	
RESPONSABLES	Marketing	Financiera	Marketing	

4.4 PROPUESTA DE CAMBIO

Para cumplir con el plan de mejoramiento establecido es necesario determinar las estrategias que se implementaran.

4.4.1 Estrategias de mejoramiento

Una estrategia es un conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para lograr un objetivo determinado utilizando los recursos que posee la empresa. Existen diferentes tipos de estrategias, estas se las utiliza dependiendo de las necesidades de la empresa, ya sea para resolver problemas o para cumplir objetivos.

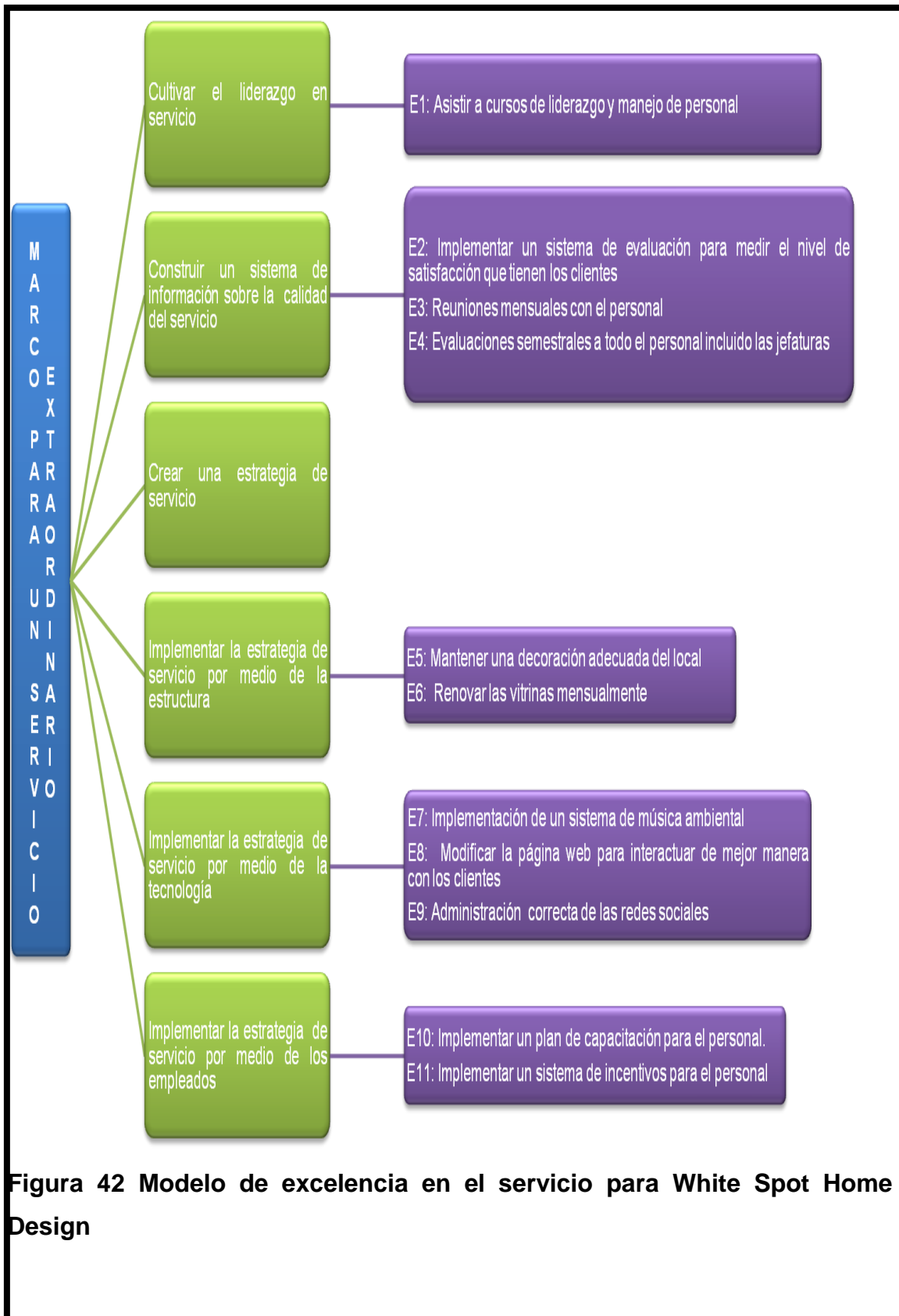
Como lo indicamos en el capítulo dos, crearemos estrategias para diferentes áreas de la empresa, pero el plan de mejora se concentrará en dos partes de la cadena de valor: Operaciones y Talento Humano.

4.4.1.1 Estrategias de Operaciones y Recursos Humanos

Existe una relación directa entre la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un producto y el valor auténtico que ellos perciben del mismo.

Es por este motivo que el servicio al cliente debe ser excelente y superar las expectativas que tienen los mismo. Para obtener esta excelencia en el servicio la empresa debe encaminarse en un mejoramiento integrado y continuo que nunca terminará, alineado siempre a su plan estratégico.

Para crear las estrategias de un servicio excelente para el cliente utilizaremos como guía el libro “Un buen servicio ya no basta” de Leonard L. Berry.



4.4.1.2 Desarrollo de las estrategias propuestas para White Spot Home Design

Las estrategias que se detallarán a continuación tienen como objetivo alcanzar la excelencia en el servicio al cliente, como observamos en el nuevo plan estratégico de la empresa la misión está enfocada en “superar las expectativas de los clientes” para esto realizaremos las estrategias necesarias que garanticen altos niveles de satisfacción por parte de los clientes.

E1: Asistir a cursos de liderazgo y manejo de personal

Esta estrategia está orientada a los accionistas de la empresa, que al mismo tiempo realizan las funciones de Gerente Comercial y Gerente Administrativa con, el objetivo de adquirir nuevos conocimientos sobre cómo realizar un manejo adecuado del personal a cargo y alinearlos con el mapa estratégico de la empresa.

Es importante reconocer que en un proceso de mejoramiento están involucradas todas las personas que conforman White Spot y es un proceso constante.

Tabla 16 Curso de Coaching en Ecuador

CURSO	DIRIGIDO A	LUGAR	DURACIÓN	INVERSIÓN
Formación Coaching Empresarial	Personas que deseen formarse como Coaches	Quito	6 Meses	\$ 2472

E2: Implementar un sistema de evaluación para medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes

La única manera de saber si el servicio y los productos ofrecidos por White Spot son los adecuados para satisfacer las expectativas de los clientes es evaluando la percepción que tienen ellos de los mismos.

El que se pueda contar con esta información después de brindar un servicio permitirá al establecimiento mejorar lo que está haciendo, corregir los errores a tiempo y mantener las actividades que estén bien realizadas.

Esta estrategia consiste en entregar a cada cliente que realice una compra dentro del almacén una encuesta en sobre cerrado que permita evaluar el servicio y calidad de los productos. Cada vendedor será responsable de adjuntar el sobre a la factura de respaldo para entregar al Gerente Administrativo todas las evaluaciones una vez terminada la jornada laboral.

Los modelos de encuestas deberán realizarse en función de la información que se pretende obtener al realizar la encuesta.

E3: Reuniones quincenal con el personal

Uno de los valores de White Spot es la comunicación, es por este motivo que se deben realizar reuniones en donde todas las personas que conforman la empresa puedan: expresar sus problemas y buscar soluciones en conjunto, establecer las metas a cumplir, analizar el volumen de ventas y los proyectos en marcha, evaluar el cumplimiento de las ventas, entre otros.

De igual manera dentro de las reuniones se deben realizar los reconocimientos respectivos al personal por su desempeño, es importante que el personal se sienta motivado para trabajar.

Se deben documentar todas las reuniones para medir el avance en los procesos de mejoramiento.

WHITE SPOT HOME DESIGN				
ACTA REUNION DE GRUPOS				
FECHA:		HORA DE INICIO:		
		HORA DE CIERRE:		
ASISTENTES				
1		Firma:		
2		Firma:		
3		Firma:		
4		Firma:		
5		Firma:		
TEMAS TRATADOS				
1	<i>En este espacio se detallaran los temas tratados uno a uno</i>			
2				
3				
COMPROMISO DE LA REUNION				
ITEM	ASUNTO	RESPONSABLE	FECHA MAXIMA	CUMPLIDO
1	<i>En este campo se detallara el compromiso y tarea a realizarse</i>			
2				
MEJORAS IMPLEMENTADAS				
ITEM	ASUNTO	RESPONSABLE		
1	<i>Se debe ingresar las mejoras realizadas dentro del mes o por realizarse para mejorar los procesos</i>			
2				
OBSERVACIONES				

Figura 43 Formato para documentar reunión de grupo

Esta estrategia no representa un costo para la empresa ya que se la realizará dentro de las horas laborables.

E4: Evaluaciones semestrales a todo el personal incluido las jefaturas

La única manera de saber si el trabajo que estamos realizando es el correcto o no, es por medio de una evaluación. Es por este motivo que se implementarán evaluaciones semestrales a todo el personal de White Spot incluyendo las jefaturas.

Estas evaluaciones deben ser desarrolladas dependiendo del cargo. La primera evaluación la realizará cada persona colocando una calificación a los objetivos establecidos para su proceso y luego el supervisor respectivo indicará si está o no de acuerdo, en caso de no estarlo realizará una revisión con la persona evaluada y explicará el porqué de su calificación para que ella pueda realizar las correcciones necesarias y mejorar dentro de sus funciones buscando siempre la excelencia en el proceso.

E5: Mantener un orden adecuado dentro del local

Cuando un cliente ingresa a un local de muebles y accesorios pretende encontrar ideas que se puedan aplicar en sus espacios.

Esta es la razón por la cual todos los accesorios, muebles, catálogos, escritorios, pisos, paredes, entre otros deben estar en sus respectivos lugares manteniendo un orden impecable que sea del agrado para todas las personas que ingresan al establecimiento.

Para realizar la limpieza del local se contratará a una persona encargada que ira una vez a la semana, esto tendrá un costo de \$60.00 mensual o \$720.00 anual.

Cada persona debe ser responsable de mantener el orden dentro del local y crear un ambiente agradable para todos.

E6: Renovar las vitrinas mensualmente

El local está ubicado en una zona de mucha concurrencia, y tiene vitrinas que se pueden observar desde la calle, por este motivo, se debe poner mayor énfasis en la decoración de las vitrinas ya que es la oportunidad de atraer a nuevos clientes a ingresar al almacén. Las vitrinas cumplen la función de exhibir una pequeña parte de lo que se encontrará al interior del establecimiento.

La renovación quincenal en la vitrina se debe rotar dentro del personal para que todos puedan poner en práctica la imagen que pretende crear White Spot con sus productos.

A continuación se detallarán algunas sugerencias para tener en cuenta a la hora de decorar las vitrinas:

1. La iluminación del letrero de White Spot debe ser con luces LED que permitirá llamar la atención de las personas que transiten por esa vía.
2. El local debe tener una fragancia especial y distintiva en todos los rincones, de esta manera se creará un concepto completo para los clientes.
3. Las paredes deben estar en perfecto estado para que todos los artículos se puedan exhibir de la mejor manera.
4. Los muebles que se colocan deben contar una historia, que motive a los clientes a ingresar.

Esta estrategia no tienen un costo elevado ya que los muebles y accesorios forman parte del stock del almacén, por este motivo se calcularán \$100.00 mensuales \$1200.00 anuales para los accesorios extras que darán vida a los ambientes.

E7: Implementación de un sistema de música ambiental

Hoy en día los locales tienen como objetivo el transformar el acto de comprar un producto como una experiencia para sus consumidores. Para lograr este objetivo es importante crear un ambiente completo y la música es una parte fundamental del ambiente que se pretende crear.

Al tratarse de un almacén de muebles y accesorios, en donde la asesoría brindada por los colaboradores es la clave del negocio, el tipo de música no debe interrumpir la comunicación entre el vendedor y el cliente al contrario debe ser de fondo para relajar y guiar al cliente durante su proceso de compra.

Debemos tener en cuenta que cuanto más tiempo pase un cliente en el establecimiento, existen mayores posibilidades de que realice una compra.

Existen empresas que comercializan bandas sonoras para tiendas y ambientes de trabajo como lo es la corporación Muzak, la cual indica que el colocar el tipo de música dependiendo de la tienda puede incrementar un 18% más en el tiempo que le dedican a realizar la compra y un incremento del 17% más en las ventas.

Al contratar el servicio de Muzak no solo puedes escoger la música para el establecimiento, también se pueden programar mensajes que se deben reproducir a determinadas horas para promocionar productos, comunicar ofertas, dar la bienvenida, etc.

El implementar este programa dentro de la empresa tendrá un costo de \$22.95 mensual que representa \$275.40 anual.

E8: Modificar la página web para interactuar de mejor manera con los clientes

Hoy en día existe un porcentaje importante de clientes que dedica varias horas de su vida navegando en la red, por este motivo la página web de White Spot Home Design debe invitar a los usuarios a pasar su tiempo en ella e interesarse por la marca y los productos que comercializa.

Siguiendo este principio se deben realizar varias modificaciones a la página web como las detalladas a continuación:

1. Colocar música de fondo dentro de la página web que alegre a los usuarios para que dediquen más tiempo a navegar.
2. Los menús deben ser dinámicos, es decir, se debe mover a los lados cuando los usuarios lo utilicen y desplegar la información de tal manera que capten la atención de las personas.
3. Se debe implementar un tour guiado de la tienda que invite a las personas a conocer las instalaciones.
4. Las marcas que se comercializan deben tener su propio espacio dentro del menú en el cual se detalle a la compañía y a su filosofía.
5. Los productos deben tener una pequeña reseña que destaque sus atributos.
6. Los usuarios deben tener la opción de personalizar sus productos y realizar las combinaciones necesarias para crear sus espacios, para esto se implementará un programa fácil de utilizar en el cual puedan ingresar las medidas de las áreas a decorar y colocar los productos de su preferencia para tener una idea de cómo quedara esa combinación en su hogar.
7. Los logotipos de las marcas deben crear un reconocimiento en las mentes de los consumidores para que asocien a White Spot con ellas.
8. Se colocarán videos sobre los productos que se comercializan.
9. Los usuarios podrán enviar sus comentarios y se les contestará en un máximo de 24 horas.

Para implantar esta estrategia se contratará a una empresa especializada en el tema la cual brindará las mejores opciones para el negocio. El costo inicial de esta estrategia es de \$3500 dólares, las modificaciones simples como cambios de foto o textos pueden ser administradas por los accionistas sin costo adicional y en los casos que se deba cambiar la estructura o aumentar páginas se deberá contratar un servicio con un costo aproximado de \$400 dólares anuales.

E9: Administrar las redes sociales de mejor manera

Hoy por hoy, las redes sociales forman una parte muy importante del internet y cada día se posiciona con mayor intensidad en el mercado.

En estos espacios virtuales las personas tienen la posibilidad de interactuar con otras personas, instituciones, empresas y entidades de una manera dinámica y fácil, agrupándose según sus preferencias e intereses.

Por este motivo, White Spot debe contratar a una empresa especializada en el manejo de redes sociales que permitirá tener un mayor acercamiento a sus consumidores o clientes potenciales obteniendo un mayor conocimiento de ellos, esto permitirá incrementar las ventas y fortalecer el posicionamiento de la marca en los consumidores.

Una de las redes en las que se debe poner mayor énfasis es en Facebook ya que tienen una audiencia de más de 800 millones de usuarios activos, hombres y mujeres, de la cuales el 67% se encuentra en un rango de edad entre 35 – 54 años. (ONLINE, 2014)

Se deben considerar algunos aspectos antes de ingresar al mundo de las redes sociales:

1. Se debe planificar las estrategias que vayan acordes con las necesidades del público objetivo, ya que el fin es llegar a ellos.
2. La interactividad es la espina dorsal de las redes sociales, la comunidad espera recibir noticias que sean de su agrado y emitir comentarios ante todas las publicaciones.
3. El generar empatía con los seguidores mediante un lenguaje fácil creará buenas relaciones.
4. Los usuarios esperan obtener un trato personalizado, concreto y casi inmediato. Es así como se debe incentivar a la retroalimentación en las redes sociales.

El precio de una empresa encargada en el manejo de redes sociales será de \$600.00 dólares mensuales que al año representan \$7200.00 dólares.

E10: Implementar un plan de capacitación para el personal.

El objetivo de la capacitación es el desarrollar conocimientos y habilidades específicas para realizar las actividades inherentes al cargo.

Se debe motivar al personal para realizar sus tareas de la mejor manera, obteniendo como resultado servicio de calidad que brinde satisfacción tanto al cliente interno como externo.

El plan de capacitación de White Spot Home Design preparará a cada uno de los integrantes a desarrollar sus habilidades y destrezas para cumplir con sus tareas de una manera eficaz y eficiente que les genere una satisfacción al concluir su jornada laboral.

Para poder desarrollar las capacitaciones se debe tener claro el manual de funciones de acuerdo a la posición a desempeñar.

Descripción de funciones

Cargo: *Asesor de ventas*

Descripción del cargo

Es responsable de brindar un excelente servicio y atención a todas las personas que ingresen al local, con el objetivo de concretar las ventas mediante la satisfacción del cliente y así lograr a futuro la lealtad del mismo para con el negocio.

Responsabilidades y Funciones

Actividades Operativas

1. Mantener el local limpio y los productos en orden.
2. Revisar que la mercadería se encuentre correctamente etiquetada y con los precios actualizados.
3. Colaborar en las actividades de pedidos, entrega, devoluciones o cambios de mercadería.
4. Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
5. Colocar la mercadería que se exhibe a los clientes en su lugar de origen.
6. Informar al supervisor si falta algún tipo de producto para desarrollar su trabajo con normalidad.
7. Ayudar con la llegada de nueva mercadería mediante tareas de apoyo según lo requiera la línea de supervisión.
8. Colaborar con el entrenamiento del nuevo personal.
9. Ejecutar cualquier otra tarea que solicite su línea de supervisión directa.
10. Realizar el proceso de facturación y cobro de las ventas en el establecimiento.
11. Ingresar la información completa de los clientes para alimentar la base de datos.
12. Mantener un contacto con los clientes al menos una vez al trimestre para mantenerlos informados y fortalecer el sentimiento de preferencia por el local.

Actividades Comerciales

1. Dar la bienvenida a los clientes y saludarlos de acuerdo a las normas establecidas.
2. Brindar total satisfacción en el servicio y en la atención para posicionar el nombre de la empresa en la mente del consumidor.
3. Asesorar al cliente en su proceso de compra y brindarle las opciones que cumplan con sus expectativas.
4. Contestar de manera eficiente y cordial todas las inquietudes que tengan los clientes.
5. Sugerir al cliente la compra de mercadería adicional o complementaria.
6. Actuar con iniciativa ante las exigencias de los clientes.
7. Involucrarse activamente en las labores de exhibición y reacomodación de la mercadería en el establecimiento con el fin de llamar la atención de los clientes y aumentar el nivel de rotación que tienen los productos.
8. Agradecer al cliente por su visita.

Perfil del cargo

Descripción general

Edad: 23 – 35 años

Nacionalidad: No determinante

Sexo: Femenino (preferiblemente)

Estado civil: No determinante

Nivel académico

Formación universitaria completa preferible con especialidad en Áreas comerciales o Diseño de Interiores

Conocimientos adicionales

Conocimiento de técnicas de venta

Experiencia laboral

Preferible dos años de experiencia en áreas de venta, puede no ser un requisito necesario si posee potencial para desarrollar.

Cualidades de personalidad

1. Actitud de servicio.
2. Facilidad de palabra.
3. Responsabilidad.
4. Liderazgo.
5. Buen manejo de las relaciones interpersonales.
6. Capacidad de toma de decisiones.
7. Mejora continua.
8. Iniciativa al realizar su trabajo.
9. Buena presentación personal.

Reporta a

Gerente Comercial

Supervisa a

Ningún puesto

Descripción de funciones

Cargo: Encargado de bodega

Descripción del cargo

Es responsable de la recepción, almacenaje y distribución de la mercadería, cuidando que se realicen los procesos correspondientes para mantener un inventario correcto tanto físico como en el sistema y en perfectas condiciones. Colabora también con otras áreas operativas.

Responsabilidades y Funciones

Actividades Operativas

1. Recoger los trasposos de mercadería cuando se encuentren listos, revisarlos, empacarlos y enviarlos a su lugar de destino.
2. Enviar a los locales la mercadería para exhibición previa revisión de los mismos.
3. Ordenar dentro de la bodega la mercadería, cuidando que no sufra algún daño o deterioro.
4. Armar, colocar, desarmar y guardar en bodega los muebles o accesorios de exhibición.
5. Informar al Gerente Comercial en caso de que algún producto no tenga la etiqueta y el precio respectivo.
6. Colocar nombre a las cajas y desarmarlas para enviar a la bodega.
7. Clasificar las cajas y mantenerlas en buen estado para empacar los productos en ellas.
8. Recibir, cuidar y entregar mensualmente los pedidos de proveeduría a las diferentes áreas.
9. Mantener el orden y la limpieza de la bodega.
10. Tener en estricto orden la papelería y documentación, enviando al departamento contable lo que corresponda.
11. Indicar al Gerente Administrativo cuando se requiera realizar un ajuste en el inventario por mercadería dañada.
12. Recibir directamente en la bodega con autorización del Gerente Administrativo mercadería por parte de los proveedores.

13. Coordinar con la empresa de transporte previamente contratado para la entrega de la mercadería vendida.
14. Realizar inventarios mensuales de los productos en existencias.

Actividades Comerciales

1. Colaborar en el acomodo o reubicación de mercadería en el almacén.
2. Brindar soporte a los clientes que salen de la tienda con mercadería pesada por la compra realizada en el establecimiento.
3. Ayudar con el servicio y orientación a los clientes en caso de que todos los vendedores se encuentren ocupados.
4. Preguntar a los clientes si desean algo de tomar para hacer de su visita una experiencia agradable.

Actividades Administrativas y de soporte

1. Realizar mensualmente el pedido de proveeduría.
2. Colaborar con actividades menores dentro del establecimiento como cambio de focos, reparaciones sencillas, entre otros.

Perfil del cargo

Descripción general

Edad: 18 – 35 años

Nacionalidad: No determinante

Sexo: Masculino

Estado civil: No determinante

Nivel académico

Formación bachiller culminada

Conocimientos adicionales

Conocimiento en el manejo de inventarios o bodegas

Experiencia laboral

No se requiere tener experiencia laboral

Cualidades de personalidad

1. Responsable.
2. Ordenado.
3. Organizado.
4. Actitud de servicio.
5. Iniciativa.
6. Honestidad.
7. Capacidad de trabajo bajo presión.
8. Trabajo en grupo.

Reporta a

Gerente Comercial

Supervisa a

Ningún puesto

Los cursos que se realizaran para el personal tendrán un costo de \$600.00 dólares, este valor incluye 32 horas de capacitación distribuidas en 8 sábados y se los realizará una vez al año según las habilidades que se quieran desarrollar.

E11: Implementar un sistema de incentivos para el personal

Las personas se sienten motivadas e importantes cuando al realizar un buen trabajo son tomados en cuenta y recompensados por ello.

Se debe tomar en consideración que los incentivos no deben ser siempre monetarios, todo depende de la motivación que tenga cada miembro del personal ya que sus necesidades y preferencias son muy diferentes.

Algunas de las propuestas para incentivar al personal a ser proactivos y buscar mejoras constantes son:

1. Cuando las metas de ventas se cumplan tres meses consecutivos se le otorgará un 5% adicional de comisiones durante un mes.
2. A la persona que haya logrado la venta de mayor valor obtendrá un premio mensual como: entradas al cine, gift cards, órdenes de consumo, etc.

4.4.2 Estrategias a largo plazo

Luego de plantear las estrategias que se realizarán en el corto plazo para mejorar los puntos críticos de la empresa, se detallarán las siguientes estrategias que deben efectuarse dentro de un período de cinco años posteriores a la implementación de este trabajo de investigación con el objetivo de incrementar el volumen de ventas y generar utilidades atractivas para los propietarios.

A partir del segundo año de implementación del plan de mejora los costos disminuirán de \$19235.40 dólares a \$13263.40 dólares debido a que no se implementarán más cursos de liderazgo para los accionistas y solo se realizarán pequeñas modificaciones a la página web.

A partir del segundo año se realizará la contratación de una asesora de ventas para poder manejar el incremento del volumen de ventas y continuar con el servicio de calidad que distingue a White Spot.

La boutique Buggatti es un lugar en el cual se puede encontrar varias marcas de ropa de lujo, sobretodo marcas Italianas; esta empresa realiza cada dos años una fiesta con el fin de promocionar diferentes marcas y reunir a la gente de un segmento medio alto y alto en el mismo lugar para compartir una velada inolvidable. El ser parte de este evento para promocionar la marca tendrá un costo de \$5000 cada dos años.

La deuda a corto plazo será capitalizada en un periodo de cuatro años a razón de \$ 15246.00 por año comenzando en el segundo año.

Se renegociará la tasa de interés tanto en las deudas de corto y largo plazo, disminuyéndolas de un 12% a 9%. Este monto se verá reflejado en el ahorro por pago de intereses.

En el tercer año se realizará la compra de un camión Chevrolet modelo NPR en un precio de \$33000 dólares, esto generará un gasto de depreciación de \$3300.00 dólares anuales y un gasto de mantenimiento que corresponde al valor de la matrícula y del seguro de \$3600 dólares anuales.

Se realizará la contratación de una persona encargada de manejar el camión que será responsable de las entregas en los domicilios y la instalación de los muebles en los hogares.

A partir de este año se realizará anualmente dos cocteles dentro de White Spot, con el fin de promocionar las nuevas colecciones y dar a conocer la marca. En este evento se brindarán bocaditos, bebidas, sorteos de órdenes de compra, premios, artistas invitados, entre otros que crearán un ambiente de elegancia y exclusividad al evento. Para este evento se asignará un presupuesto de \$3000.00 dólares anuales para cubrir todos los gastos.

A partir del cuarto año el gasto de mantenimiento del camión irá disminuyendo al igual que el costo del seguro vehicular.

Los gastos de publicidad se incrementarán por la participación en la fiesta de Bugatti con un stand de White Spot.

Dentro de los gastos de publicidad se pautará en la revista Dolce Vita y Para Ti Deco con un promedio de gasto anual de \$3400.00 dólares. Las pautas publicitarias se las realizará en el mes de Febrero, Junio y Octubre ya que se encuentra a disposición de los clientes la nueva mercadería.

En el último año se realizarán los cocteles anuales y se realizará la contratación de cuñas radiales que promocionen al establecimiento y lo posicionen en la mente del consumidor.

Todas las estrategias detalladas anteriormente son creadas para mantener un nivel creciente en el volumen de ventas, que permita generar una rentabilidad atractiva para los accionistas y logren posicionar a White Spot en la mente de los consumidores.

4.5 PLAN DE ACCIÓN

Para lograr los objetivos planteados se debe establecer un plan de acción junto con los costos, dentro del cual se determinarán las acciones a desarrollar para lograrlos.

Se pueden considerar ciertas características básicas para establecer objetivos concretos: deben ser medibles, alcanzables, fácil de entender, se derivan de la

estrategia de la organización y deben encontrarse dentro de un límite de tiempo. Es por esto que se establecerá el siguiente plan de acción:

Tabla 17 Plan de acción White Spot

ORD	ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	ACCIONES	DURACIÓN	F. INICIO	P. UNITARIO	P TOTAL
E1:	Asistir a cursos de liderazgo y manejo de personal	Educar y reforzar los conocimientos sobre administración y manejo de equipo	1.1 Establecer los cursos en función de los objetivos empresariales	ANUAL	dic-14	\$2,472.00	\$2,472.00
			1.2 Buscar un proveedor de servicios de capacitación reconocido en el mercado				
			1.3 Elaborar un cronograma de capacitación				
			1.4 Ejecutar el programa de capacitación				
E2:	Implementar un sistema de evaluación para medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes	Crear un sistema de información sobre el servicio ofrecido	2.1 Elaborar las encuestas de satisfacción, según lo que se desee medir	MENSUAL	may-14	\$5.00	\$60.00
			2.2 Impresión de las encuestas				
			2.3 Explicación a los clientes sobre la evaluación				
			2.4 Realizar las evaluaciones a los clientes				
E3:	Reuniones mensuales con el personal	Reforzar la comunicación interna	3.1 Planificación de reuniones mensuales	MENSUAL	may-14	-	-
			3.2 Elaboración de formatos para actas de grupo				
			3.3 Iniciar reuniones				
			3.4 Buscar mejoras y soluciones a los problemas				
			3.5 Presentación de resultados mensuales				
			3.6 Establecer objetivos mensuales				

ORD	ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	ACCIONES	DURACIÓN	F. INICIO	P. UNITARIO	P TOTAL
E4:	Evaluaciones semestrales a todo el personal incluido las jefaturas	Otorgar una calificación a todo el personal según las actividades que desarrolle	4.1 Realizar evaluaciones según el cargo	SEMESTRAL	jun-14	\$4.00	\$8.00
			4.2 Explicar a todo el personal el objetivo de las evaluaciones				
			4.3 Desarrollar evaluaciones				
			4.4 Revisar con las líneas de supervisión la calificación respectiva				
			4.5 Establecer los puntos que se deben mejorar para la siguiente evaluación				
E5:	Mantener un orden adecuado dentro del local	Mantener un orden visual dentro del establecimiento	5.1 Contratar a una persona que realice la limpieza semanal del local	MENSUAL	may-14	\$60.00	\$720.00
			5.2 Crear reglas para mantener el orden				
			5.3 Realizar revisiones continuas antes de abrir el establecimiento para mantener el orden				
			5.4 Realizar las actividades de limpieza y cuidado respectivas				
E6:	Renovar las vitrinas mensualmente	Captar la atención de los transeúntes y motivarlos a ingresar al local	6.1 Elaborar calendario de responsable de vitrina	MENSUAL	may-14	\$100.00	\$1,200.00
			6.2 Establecer en reunión mensual "tema" para decoración de vitrina				
			6.3 Ejecutar las actividades de renovación de vitrinas				
			6.4 Mantener vitrinas según la decoración previamente establecida				

ORD	ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	ACCIONES	DURACIÓN	F. INICIO	P. UNITARIO	P TOTAL
E7:	Implementación de un sistema de música ambiental	Crear una experiencia completa al momento de realizar la compra	7.1 Contratar el servicio de música con Muzak	MENSUAL	ago-14	\$22.95	\$275.40
			7.2 Instalar sistema de sonido dentro del establecimiento				
			7.3 Elaborar los mensajes informativos y establecer las horas de reproducción				
E8:	Modificar la página web para interactuar de mejor manera con los clientes	Publicar y promocionar los productos que ofrece el establecimiento	8.1 Contratar diseñador gráfico	ANUAL	sep-14	\$3,900.00	\$3,900.00
			8.2 Plantear las mejoras y necesidades que se pretende obtener con la página web				
			8.3 Crear un simulador dentro del página web para los usuarios				
			8.4 Poner en marcha la nueva página web				
E9:	Administrar las redes sociales de mejora manera	Interactuar de manera oportuna y ágil con los clientes	9.1 Contactar a un administrador de redes sociales	ANUAL	ago-14	\$600.00	\$7,200.00
			9.2 Elaborar las necesidades del negocio				
			9.3 Identificar posibles proveedores de este servicio				
			9.4 Solicitar cotizaciones				
			9.5 Evaluación, selección y contratación de proveedor				
			9.6 Ejecución de manejo de redes sociales				

ORD	ESTRATEGIAS	PROPÓSITO	ACCIONES	DURACIÓN	F. INICIO	P. UNITARIO	P TOTAL
E10	Implementar un plan de capacitación para el personal.	Actualizar conocimientos y desarrollar nuevas destrezas a los colaboradores	10.1 Elaborar un plan de capacitación según los objetivos estratégicos establecidos	ANUAL	dic-14	\$300.00	\$600.00
			10.2 Buscar un proveedor de servicios de capacitación reconocido en el mercado				
			10.3 Elaborar un cronograma de capacitación				
			10.4 Iniciar plan de capacitación				
E11	Implementar un sistema de incentivos para el personal	Motivar al personal para realizar un mejor desempeño de sus actividades	11.1 Diseño y desarrollo de objetivos para el personal alineados a las estrategias corporativas	CUATRIMESTRE	jun-14	\$700.00	\$2,800.00
			11.2 Implementación de sistema de incentivos				

CAPITULO V

5 PLAN FINANCIERO

5.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Las empresas desarrollan sus actividades en un ambiente económico en el cual predomina la incertidumbre, por este motivo se debe realizar una planificación adecuada de las actividades a desarrollarse año tras año mediante una proyección real y fundamentada.

Al establecer un plan de actividades se pretende disminuir el riesgo existente y administrar de una manera eficaz y eficiente los recursos que dispone la empresa para alcanzar sus objetivos

5.2 COSTO POR IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA

Para poner en marcha el plan de mejora establecido en el capítulo anterior, se debe considerar que a partir del segundo año los costos disminuirán, ya que algunos rubros de la implementación del proyecto ya habrán sido cubiertos en el primer año.

En las tablas a continuación se encuentran detallados los costos de la mejora establecida para el año inicial y otro para los años siguientes.

Tabla 18 Costo Plan de Mejora actual

ORD	CONCEPTO	VALOR	% PRESUPUESTO TOTAL
1	Asistir a cursos de liderazgo y manejo de personal	\$ 2,472.00	12.85%
2	Implementar un sistema de evaluación para medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes	\$ 60.00	0.31%
3	Reuniones mensuales con el personal	\$ -	0.00%
4	Evaluaciones semestrales a todo el personal incluido las jefaturas	\$ 8.00	0.04%
5	Mantener un orden adecuado dentro del local	\$ 720.00	3.74%
6	Renovar las vitrinas mensualmente	\$ 1,200.00	6.24%
7	Implementación de un sistema de música ambiental	\$ 275.40	1.43%
8	Modificar la página web para interactuar de mejor manera con los clientes	\$ 3,900.00	20.28%
9	Administrar las redes sociales de mejora manera	\$ 7,200.00	37.43%
10	Implementar un plan de capacitación para el personal.	\$ 600.00	3.12%
11	Implementar un sistema de incentivos para el personal	\$ 2,800.00	14.56%
TOTAL		\$ 19,235.40	100.00%

Tabla 19 Costo estimado Plan de Mejora a partir del segundo año de implementación

ORD	CONCEPTO	VALOR	% PRESUPUESTO TOTAL
1	Implementar un sistema de evaluación para medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes	\$ 60.00	0.45%
2	Evaluaciones semestrales a todo el personal incluido las jefaturas	\$ 8.00	0.06%
3	Mantener un orden adecuado dentro del local	\$ 720.00	5.43%
4	Renovar las vitrinas mensualmente	\$ 1,200.00	9.05%
5	Implementación de un sistema de música ambiental	\$ 275.40	2.08%
6	Actualización de página web	\$ 400.00	3.02%
7	Administrar las redes sociales de mejora manera	\$ 7,200.00	54.28%
8	Implementar un plan de capacitación para el personal.	\$ 600.00	4.52%
9	Implementar un sistema de incentivos para el personal	\$ 2,800.00	21.11%
TOTAL		\$ 13,263.40	100.00%

5.3 FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

White Spot posee la capacidad de cubrir los gastos de este proyecto sin necesidad de pedir financiamiento alguno ya que posee mercadería que puede liquidarla para aumentar su nivel de ingresos durante ese mes y así cubrir los costos.

Se realizará una liquidación en el mes de Abril, la cual se promocionará mediante redes sociales y en las vitrinas del establecimiento para motivar a los clientes a realizar sus compras en estas fechas.

5.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

“También conocido como estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.” (CRECENEGOCIOS, 2014).

Luego del análisis realizado en capítulos previos, se establece un porcentaje de crecimiento en las ventas de un 25% anual. Actualmente White Spot tiene un ingreso por ventas anual de \$ 240.000 dólares, al implementar esta mejora se espera lograr una venta anual de \$300.000 dólares.

El flujo de caja se realizará en base a la proporción de crecimiento proyectado hasta el año 2018, generando durante todos los años una utilidad positiva.

Los resultados obtenidos dentro de este balance permiten tomar decisiones dentro de la empresa que favorecerán su condición en el mercado.

Tabla 20 Flujo de caja proyectado



FLUJO DE CAJA					
AÑO 2014 - 2018					
INGRESOS	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$ 60,000.00	\$ 75,000.00	\$ 93,750.00	\$ 117,187.50	\$ 146,484.38
Total de ingresos	\$ 60,000.00	\$ 75,000.00	\$ 93,750.00	\$ 117,187.50	\$ 146,484.38
COSTOS					
Costo de ventas	\$ 30,000.00	\$ 37,500.00	\$ 46,875.00	\$ 58,593.75	\$ 73,242.19
Total de costos	\$ 30,000.00	\$ 37,500.00	\$ 46,875.00	\$ 58,593.75	\$ 73,242.19
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Nómina de personal		\$ 4,800.00	\$ 10,560.00	\$ 11,616.00	\$ 12,777.60
Comisiones		\$ 2,250.00	\$ 2,812.50	\$ 3,515.63	\$ 4,394.53
Implementación de mejoras	\$ 19,235.40	\$ 13,263.40	\$ 13,263.40	\$ 13,263.40	\$ 13,263.40
Publicidad		\$ 10,000.00	\$ 8,000.00	\$ 13,000.00	\$ 8,000.00
Otros		\$ 3,600.00	\$ 3,960.00	\$ 4,356.00	\$ 4,791.60
GASTOS OPERATIVOS					
Depreciación			\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00
Mantenimiento			\$ 3,600.00	\$ 3,240.00	\$ 2,916.00
GASTOS FINANCIEROS					
Ahorro capitalización		-\$ 15,246.00	-\$ 15,246.00	-\$ 15,246.00	-\$ 15,246.00
Ahorro reducción tasas de interés corto plazo		-\$ 1,463.62	-\$ 1,097.71	-\$ 731.81	-\$ 365.90
Ahorro reducción tasas de interés a largo plazo	-\$ 2,938.56	-\$ 2,938.56	-\$ 2,938.56	-\$ 2,938.56	-\$ 2,938.56
Total de gastos	\$ 16,296.84	\$ 14,265.22	\$ 26,213.63	\$ 33,374.66	\$ 30,892.67
UTILIDAD BRUTA	\$ 13,703.16	\$ 23,234.78	\$ 20,661.37	\$ 25,219.10	\$ 42,349.52
15% A TRABAJADORES	\$ 2,055.47	\$ 3,485.22	\$ 3,099.21	\$ 3,782.86	\$ 6,352.43
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11,647.69	\$ 19,749.56	\$ 17,562.16	\$ 21,436.23	\$ 35,997.09
25% IMP A LA RENTA	\$ 2,911.92	\$ 4,937.39	\$ 4,390.54	\$ 5,359.06	\$ 8,999.27
UTILIDAD NETA	\$ 8,735.76	\$ 14,812.17	\$ 13,171.62	\$ 16,077.17	\$ 26,997.82
Depreciación	\$ 8,735.76	\$ 14,812.17	\$ 16,471.62	\$ 19,377.17	\$ 30,297.82
Compra de activos			\$ 33,000.00		
FLUJO NETO	\$ 17,471.53	\$ 29,624.34	-\$ 3,356.75	\$ 35,454.35	\$ 57,295.64

5.5 TASA DE CORTE PARA EL PROYECTO

“Son los datos que le que le permiten medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de su empresa. A través de esta herramienta es posible tener una interpretación de las cifras, resultados o información de su negocio para saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar”. (EMPRESAMIA, 2013).

Para determinar el retorno de la inversión de los accionistas, se realizará el análisis de sensibilidad VAN, con la información obtenida en el flujo neto de caja. Adicionalmente se realizará el análisis del modelo CAPM para determinar la relación que existe entre la rentabilidad del negocio y el riesgo de la inversión.

Tabla 21 VAN de la empresa White Spot Home Design

Valor Actual Neto	\$79,585.28
--------------------------	-------------

La fórmula del CAPM se encuentra definida por las siguientes variables:

Tabla 22 Variables CAPM

R_f (tasa libre de riesgo)	3.25
β (Beta del mercado)	1.03
(r_m-r_f) (prima de riesgo)	6.29
R_p (rendimiento del mercado)	6.29

Fuente: (Damodaran, A., 2014) (BCE, 2013)

Generando como resultado un CAPM de 16.02%

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La situación actual de White Spot Home Design es estable ya que su principal fortaleza es el respaldo de una marca internacional que garantiza la calidad y procedencia de los productos.
2. La industria de la construcción tienen una tendencia creciente, lo cual representa una gran oportunidad para el negocio, al igual que las remodelaciones que se realizan constantemente.
3. El segmento de mercado objetivo da prioridad a la calidad de los productos sobre el precio de los mismos, permitiendo a la empresa comercializar este tipo de productos.
4. La principal debilidad de la empresa es no tener una estructura de planificación bien definida, motivo por el cual la empresa ha debido utilizar más recursos de los necesarios.
5. El no brindar la capacitación adecuada al personal se ha reflejado en las pérdidas de ventas y en la alta rotación del talento humano.
6. En la ciudad de Quito existen competidores que llevan posicionados en el mercado por varios años, siendo una gran amenaza para la empresa White Spot Home Design.
7. El gobierno de turno tiene como objetivo el equilibrar la balanza comercial por medio de la reducción de importaciones.
8. Hoy en día los clientes cuentan con una gran cantidad de información y opciones, por lo que son más exigentes al momento de escoger los productos que se adaptaran a sus espacios.
9. Los clientes cada vez son más exigentes en la calidad del servicio y la atención que se les brinde.
10. La implementación de este proyecto aumentará las ventas en un 25% anual generando una utilidad neta positiva durante los próximos años.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda que se ponga en práctica este plan de mejoramiento para la empresa White Spot Home Design, ya que luego del análisis financiero se ha demostrado que es rentable y que incrementará su utilidad neta.

Se recomienda realizar encuestas de satisfacción de manera permanente para comprender la tendencia del mercado, mejorar en los puntos que sean necesarios y poder tomar decisiones con un mayor conocimiento.

Se recomienda aumentar más líneas de productos para ofrecer a los clientes un servicio integral al momento de crear ambiente.

Se recomienda trabajar en la capacitación del talento humano, para garantizar el servicio y atención de excelencia que se brindará a los clientes creando así un factor diferenciador con la competencia.

Se recomienda disminuir los niveles de rotación del personal para mantener relaciones perdurables en el tiempo entre el vendedor y los clientes.

Se recomienda dar mayor prioridad a la publicidad de la empresa mediante el aprovechamiento de la marca para posicionar al negocio dentro del mercado.

Se recomienda innovar continuamente, ya que la empresa se encuentra en un ambiente cambiante y debe permanecer a la vanguardia para ganar mercado y reconocimiento.

REFERENCIAS

- AMBIENTE, M. D. (s.f.). *Establecimiento de un Sistema Nacional de Estadísticas Forestales y de Comercialización de la Madera*. Recuperado el 25 de 09 de 2013, de <http://www.ambiente.gob.ec/establecimiento-de-un-sistema-nacional-de-estadisticas-forestales-y-de-comercializacion-de-la-madera/>
- Americana, C. d. (2012). *Percepción de ecuatorianos frente a la responsabilidad social en las empresas*. Recuperado el 12 de 2013, de http://estudiorseecuador.com/wp-content/uploads/2012/05/ResultadosEstudioPercepcionesConsumidoresRSE_Ecuador_2012.pdf
- Barquero José Daniel, R. d. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- BCE. (08 de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de Evolución de Crédito del Sistema Financiero Privado: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- CENTRAL, B. (11 de 2013). *¿Qué es el PIB?* Recuperado el 11 de 2013, de Preguntas Frecuentes: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- COLINEAL. (s.f.). *HISTORIA DE COLINEAL*. Recuperado el 01 de 2014, de COLINEAL: <http://www.colineal.com/acercade.html>
- construcción, D. T. (2013). *VOLUMEN DE CREDITO PARA VIVIENDAS*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de http://www.camaraconstruccionquito.ec/images/stories/Imagenes_principal_6/Volumen_credito_vivienda03.jpg
- CRECENEGOCIOS. (02 de 2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 03 de 2014, de El estado de resultados: https://www.google.com/search?q=que+es+estado+de+resultados&oq=que+es+estado+de+resultados&aqs=chrome..69i57j69i59i3j69i60i2.4725j0j7&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8

- Damodaran, A. (03 de 2014). *Damodaran Online*. Recuperado el 03 de 2014, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- DISNEY, W. (01 de 2014). *Hagas lo que hagas, hazlo tan bien*. Recuperado el 03 de 2014, de <http://prezi.com/svjcovma1sly/hagas-lo-que-hagas-hazlo-tan-bien-para-que-vuelvan-y-adem/>
- Ecuador, C. d. (09 de 2013). *Constitución del Ecuador 2008 - Soberanía económica*. Recuperado el 11 de 2013, de http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Constituci%C3%B3n_del_Ecuador_2008_-_Soberan%C3%ADa_econ%C3%B3mica
- EMPRESAMIA. (2013). *Empresa Mía*. Recuperado el 03 de 2014, de ¿Qué es un indicador financiero y para qué sirve?: <http://empresamia.com/debe-saber/item/915-que-es-un-indicador-financiero-y-para-que-sirve>
- Fleitman Jack, M. G. (2000). *Negocios Exitosos*,.
- FODA, M. (2011). *¿Qué es la Matriz FODA?* Recuperado el 12 de 2013, de <http://www.matrizfoda.com/>
- Hurtado, E. P. (JULIO de 2012). *CAMARA DE COMERCIO GUAYAQUIL*. Recuperado el 01 de OCTUBRE de 2013, de BOLETIN ECONOMICO: <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20julio%20b e%20ccg%20inicio%20del%20comercio%20regulado.pdf>
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado el 12 de 2013, de Proyección Poblacional: www.inec.gob.ec
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado el 12 de 2012, de Presentación agregada de la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico: www.inec.gob.ec
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado el 12 de 2013, de Tenencia de la vivienda: www.inec.gob.ec
- INEC. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 11 de 2013, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pdfs/boletinco11.pdf>
- INEC. (12 de 2012). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Recuperado el 12 de 2013, de INEC: http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf

- INEC. (01 de 2013). *El ingreso mínimo familiar en Ecuador cubre el 98,7% de la Canasta Básica*. Recuperado el 11 de 2013, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=564%3Ael-ingreso-minimo-familiar-en-ecuador-cubre-el-987-de-la-canasta-basica&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
- INEC. (2014). *Instituto nacional de estadística y censo*. Recuperado el 2014, de Nomenclatura CIIU: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=245&lang=es?TB_iframe=true&height=600&width=1000
- JARAMILLO, J. (05 de 08 de 2013). *ANDES*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de El crecimiento ecuatoriano del 2012 fue el cuarto más alto de la región: <http://www.andes.info.ec/es/economia/crecimiento-ecuadoriano-2012-fue-cuarto-mas-alto-region.html>
- Keller, K. y. (2012). Recopilación de información y pronósticos de la demanda. En K. Philp, & K. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 77). PEARSON.
- KOTLER, K. (2012). Dirección de marketing. En P. K. Keller, *Dirección de marketing* (pág. 84). Pearson.
- Kotler, P. y. (2008). Fundamentos de Marketing. En P. y. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (pág. 62). PEARSON.
- Negocios, C. (12 de 2013). *Concepto de encuesta*. Recuperado el 02 de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>
- Norton, R. K. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. En R. K. Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Norton, R. S. (2000). *Cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- ONLINE, A. (02 de 2014). *Las 6 redes sociales con mayores ventajas para empresas*. Recuperado el 02 de 2014, de Alde Online Marketing: <http://www.aldeonline.com/blog/las-6-redes-sociales-con-mayores-ventajas-para-empresas/>
- PACHECO, D. (2005). *Ciclo Económico y Política Fiscal*. Recuperado el 11 de 2013, de Banco Central del Ecuador:

<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XXII-III-01PACHECO.pdf>

Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.

PROECUADOR. (02 de 2013). *ECUADOR CRECERA UN 4% EN EL 2013*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/08/29/ecuador-crecera-un-4-en-el-2013/>

STRATEGY, L. (2012). *¿Qué es un competidor?* Recuperado el 20 de 11 de 2013, de http://www.latinstrategy.com/portal/?option=com_content&view=article&id=93:ique-es-un-competidor-icomo-se-relaciona-con-la-innovatividad&catid=49:objetivos&Itemid=53

SUPERCIAS. (2 de Junio de 2013). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 2 de Junio de 2013, de Dirección de Estudios Económicos Societarios: www.supercias.gob.ec

telégrafo, E. (02 de 09 de 2013). *¿Hacia dónde apunta el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir?* Recuperado el 11 de 2013, de Analisis: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/hacia-donde-apunta-el-nuevo-plan-nacional-para-el-buen-vivir.html>

UNIVERSO, E. (23 de ENERO de 2009). *Listado de productos importados que pagan más arancel*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de <http://www.eluniverso.com/2009/01/23/1/1356/7C6E4E0BA1F74DB39EF227F343A7048F.html>

VICTOR AREVALO, K. S. (2012). *Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de Análisis del Efecto del Alza del Impuesto a la Salida de Divisas en la : <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21553/1/Analisis%20del%20efecto%20del%20alza%20de%20impuesto.pdf>

VISTAZO. (2011). *Ecuador presenta su Agenda Política Económica 2011-2013*. Vistazo.

WHITE SPOT. (2008). *Planificación Estratégica*. Quito.

ANEXOS

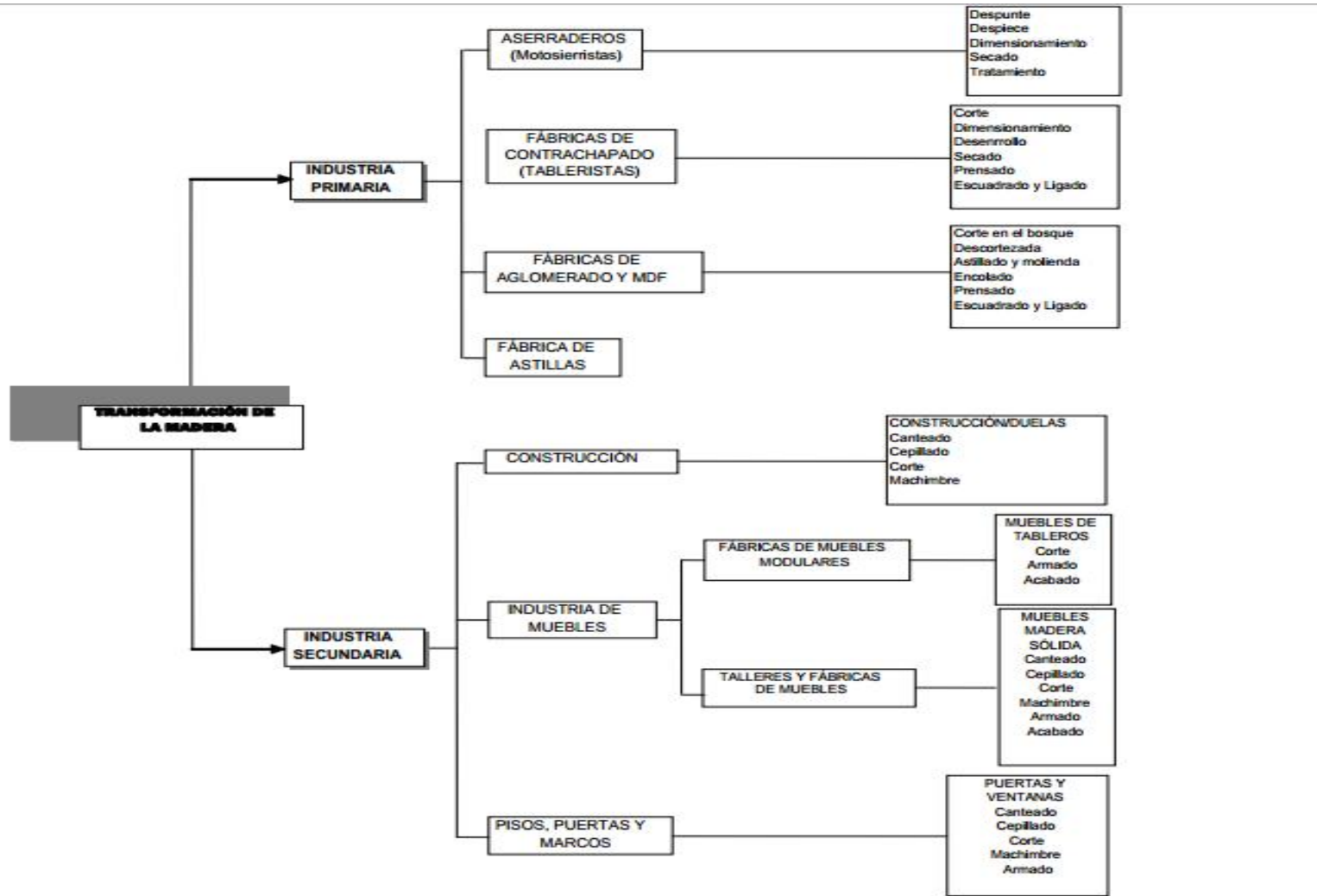
ANEXO 1: Características de los estratos

Estratos	% Población investigada	Características de la vivienda	Bienes	Tecnología	Hábitos de consumo	Educación	Economía
A	1.90%	En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.	Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido	El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet, computador de escritorio y/o portátil.	Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.	El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado	Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas.
		El material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante.	Los hogares pertenecientes a este estrato cuentan con servicio de teléfono convencional, refrigeradora y en promedio 2 televisiones a color.	En promedio disponen de 4 celulares en el hogar	El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo), el 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.		El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
			Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.		El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses		El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.
B	11.20%	Las viviendas tienen en promedio dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.	Más del 80% de los hogares tiene cocina de horno, lavadora, equipo de sonido.	El 50 % de los hogares tiene computadora portátil	El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal, el 76 % está registrado en alguna página social en internet	El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior	El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
		El 46% de los hogares tiene como material predominante en el piso : duela, parquet, tablón o piso flotante	En promedio los hogares tienen dos televisores a color	En promedio disponen de 3 celulares en el hogar	El 98% de los hogares utiliza internet		El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

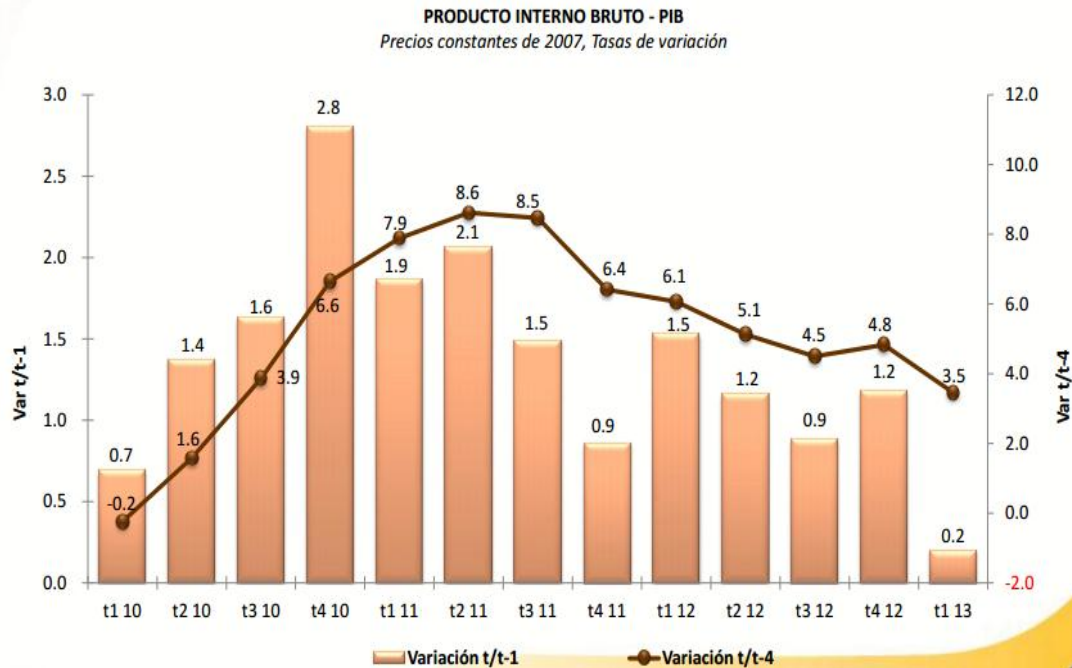
Estratos	% Población investigada	Características de la vivienda	Bienes	Tecnología	Hábitos de consumo	Educación	Economía
C+	22.80%	El material predominante del piso de estas viviendas son de cerámica, baldosa, vinil o marmetón.	Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido	El 21% de los hogares tiene computadora portátil.	El 90% de los hogares utiliza internet.	El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.	Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.
		En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar	En promedio los hogares tienen dos televisores a color	En promedio disponen de dos celulares en el hogar	El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal, El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.		El 20% de los hogares cuenta con seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales.
C-	49.30%	El material predominante del piso de estas viviendas son ladrillo o cemento	Menos del 48% tiene lavadora, equipo de sonido	El 11% de hogares tiene computadora de escritorio.	El 43% de los hogares utiliza internet	El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.	Los jefes de hogar del nivel C- se desempeñan como trabajadores de los servicios y comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos.
		En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar	En promedio tienen una televisión a color	En promedio disponen de dos celulares en el hogar.	El 25% de los hogares utiliza correo electrónico personal, el 19% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.		El 6% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Estratos	% Población investigada	Características de la vivienda	Bienes	Tecnología	Hábitos de consumo	Educación	Economía
D	14.90%	El material predominante del piso de estas viviendas son de ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra.	Menos del 43% tiene refrigeradora y cocina con horno.	En promedio disponen de un celular en el hogar.	El 9% de los hogares utiliza internet.	El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de primaria completa.	Los jefes de hogar del nivel D se desempeñan como trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, comerciantes, operadores de instalación de máquinas y montadores y algunos se encuentran inactivos
		El 31% de hogares tiene un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.	El 5% de los hogares tiene lavadora y el 10% tiene equipo de sonido				
			En promedio tienen un televisor a color.				

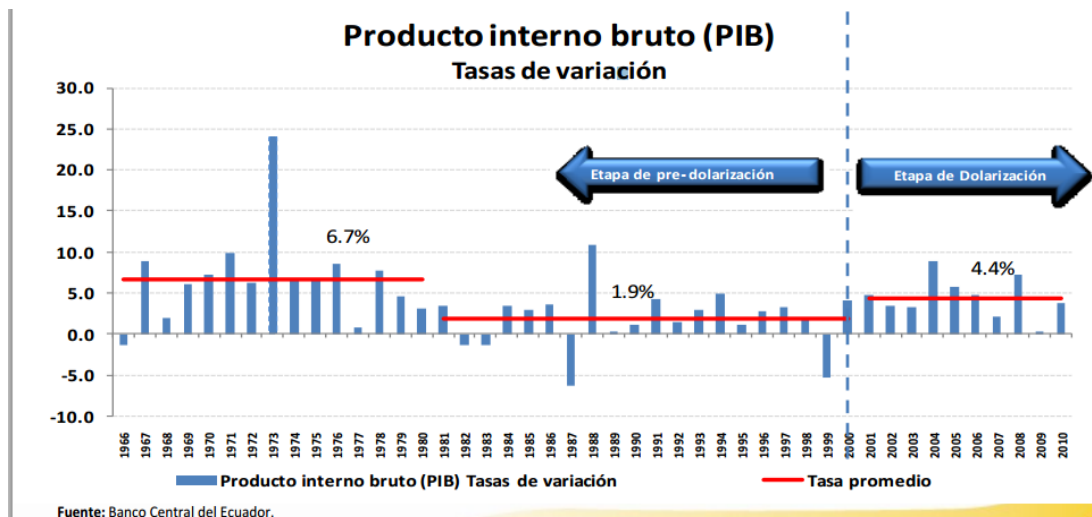
ANEXO 2: Clasificación de la industria madera o forestal



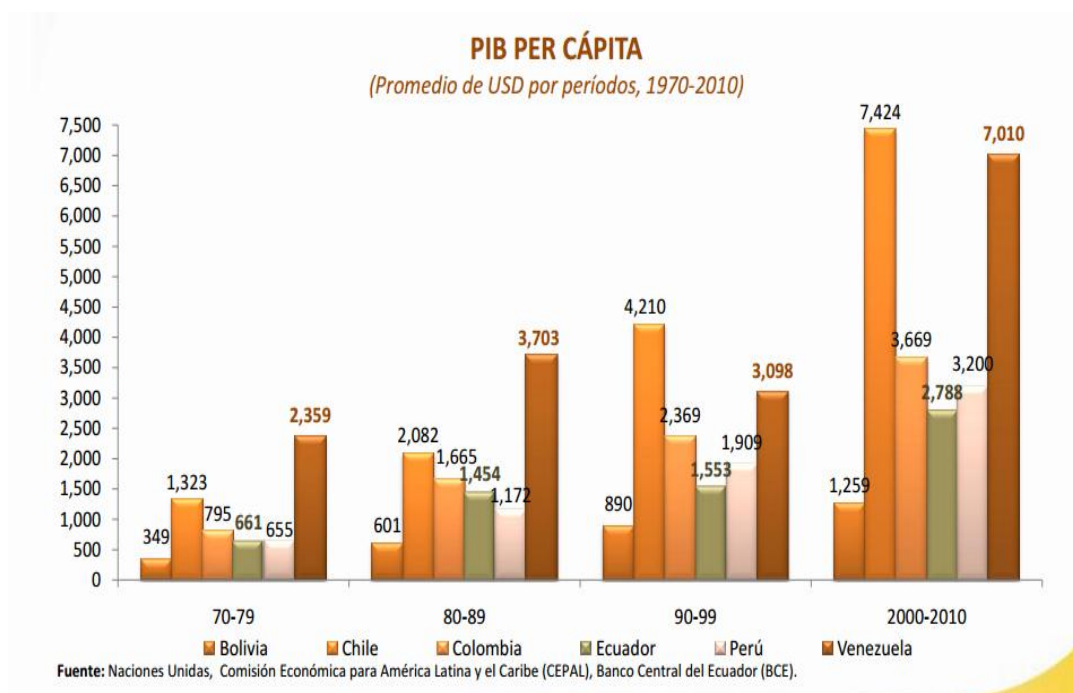
ANEXO 3: Tasa de variación del PIB



Anexo 4: Tasa de variación del PIB en relación al cambio de tipo de moneda.



Anexo 5: PIB per cápita



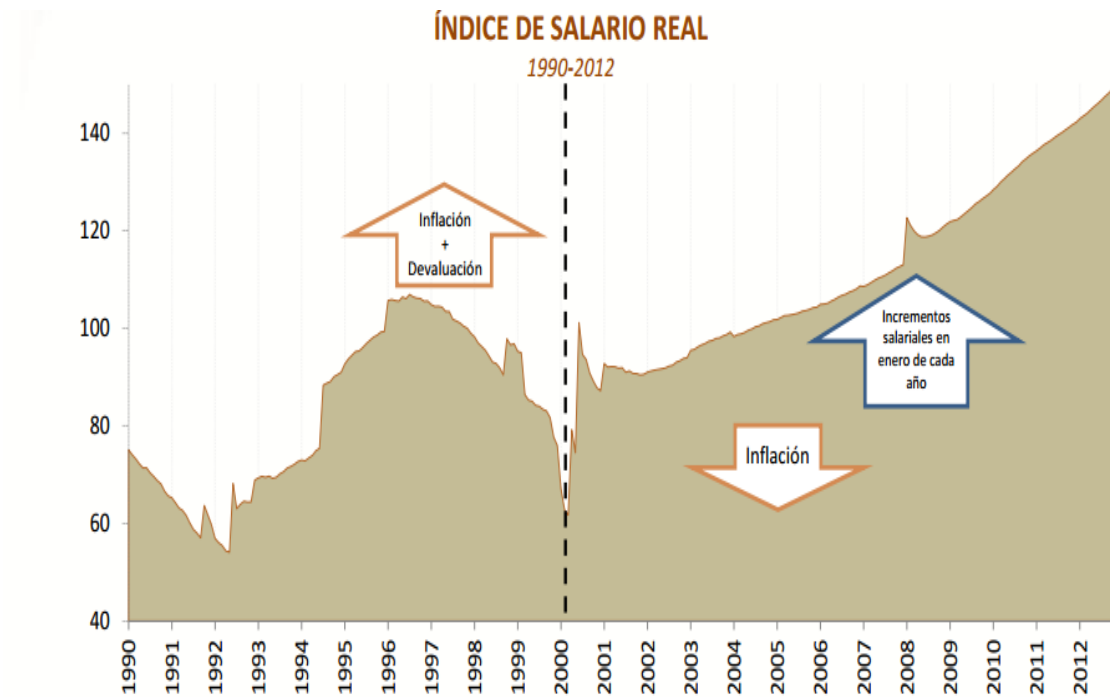
Anexo 6: Tendencia del PIB

Variables	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e)	2015 (e)
A. SECTOR REAL				
Inflación promedio del período	5.14%	3.82%	3.75%	3.67%
Crecimiento real PIB	5.35%	4.37%	3.26%	3.28%
Crecimiento real PIB no petrolero	6.10%	4.50%	3.16%	4.21%
Crecimiento real PIB petrolero	0.28%	3.39%	3.97%	-3.38%
PIB nominal (millones dólares)	71,625.4	77,454.1	83,321.6	88,728.3
PIB ramas petroleras	10,164.9	9,895.4	10,747.6	11,056.1
PIB ramas no petroleras	61,460.5	67,558.7	72,574.1	77,672.2
Tasa de variación del deflactor del PIB	3.10%	3.61%	4.18%	3.11%

Anexo 7: PIB por clase de actividad económica

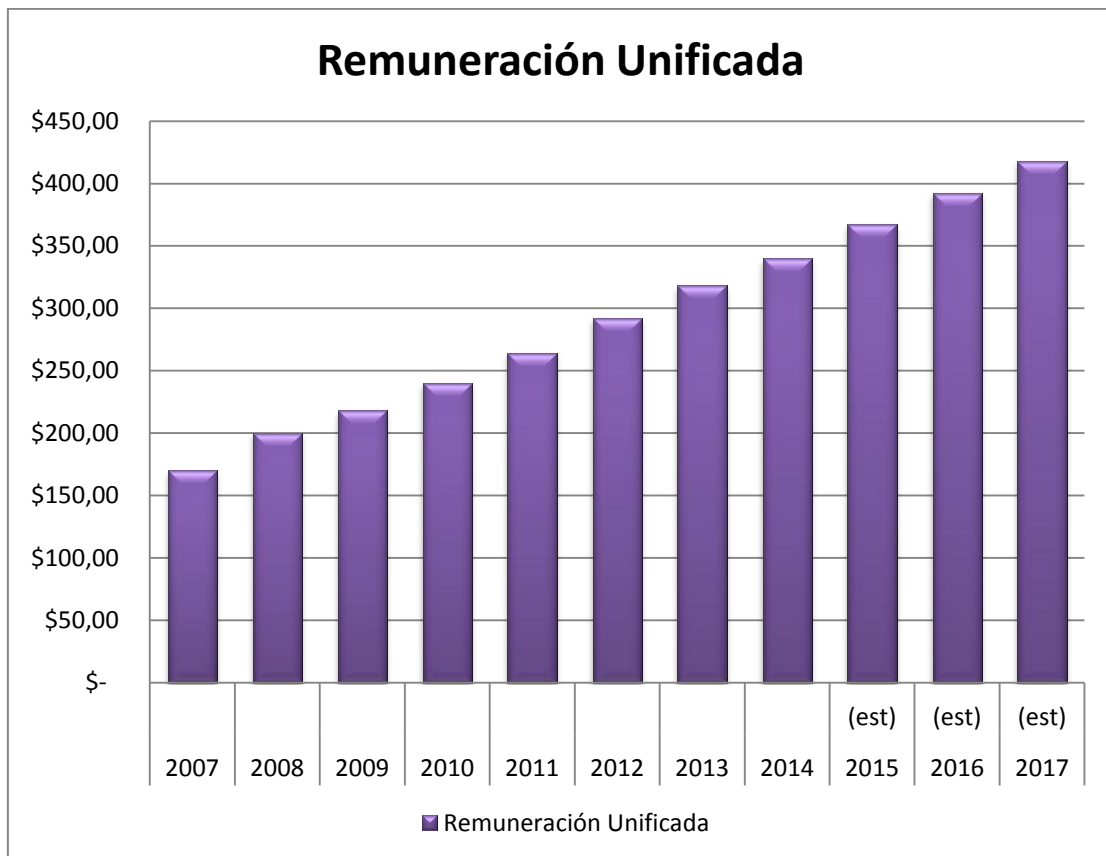
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA										
Miles de dólares de 2000										
Ramas de actividad / Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
C. Industrias manufactureras (Excluye refinación de petróleo)	3,341,096	3,290,211	3,511,421	379,541	4,078,516	4,164,408	4,355,825	4,547,241	4,738,658	4,930,075
PIB	24,032,489	24,119,455	24,983,318	26,607,840	28,031,231	28,700,627	29,749,214	30,797,801	31,846,388	32,894,975

Anexo 8: Índice de salario real

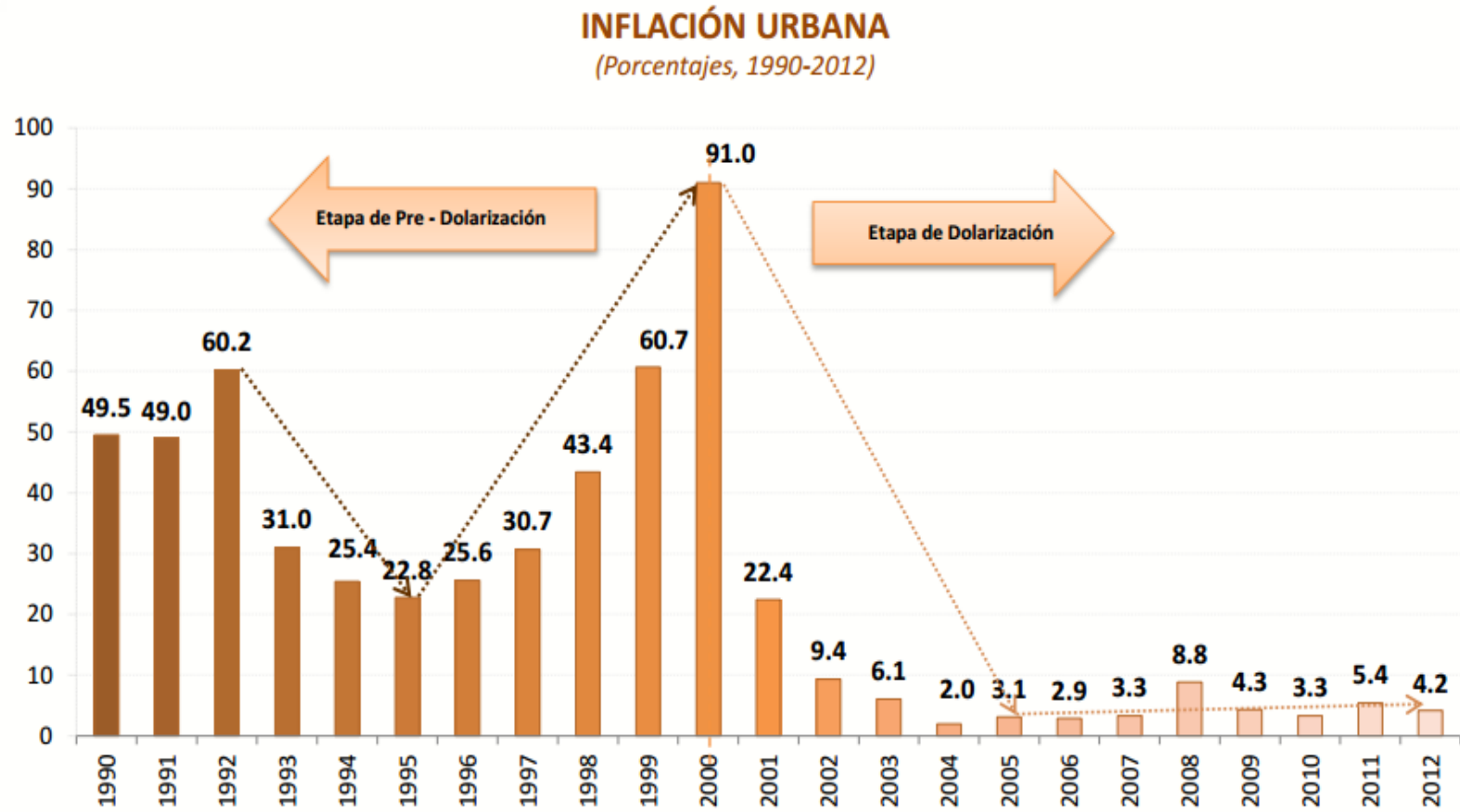


Anexo 9: Estimación salario unificado

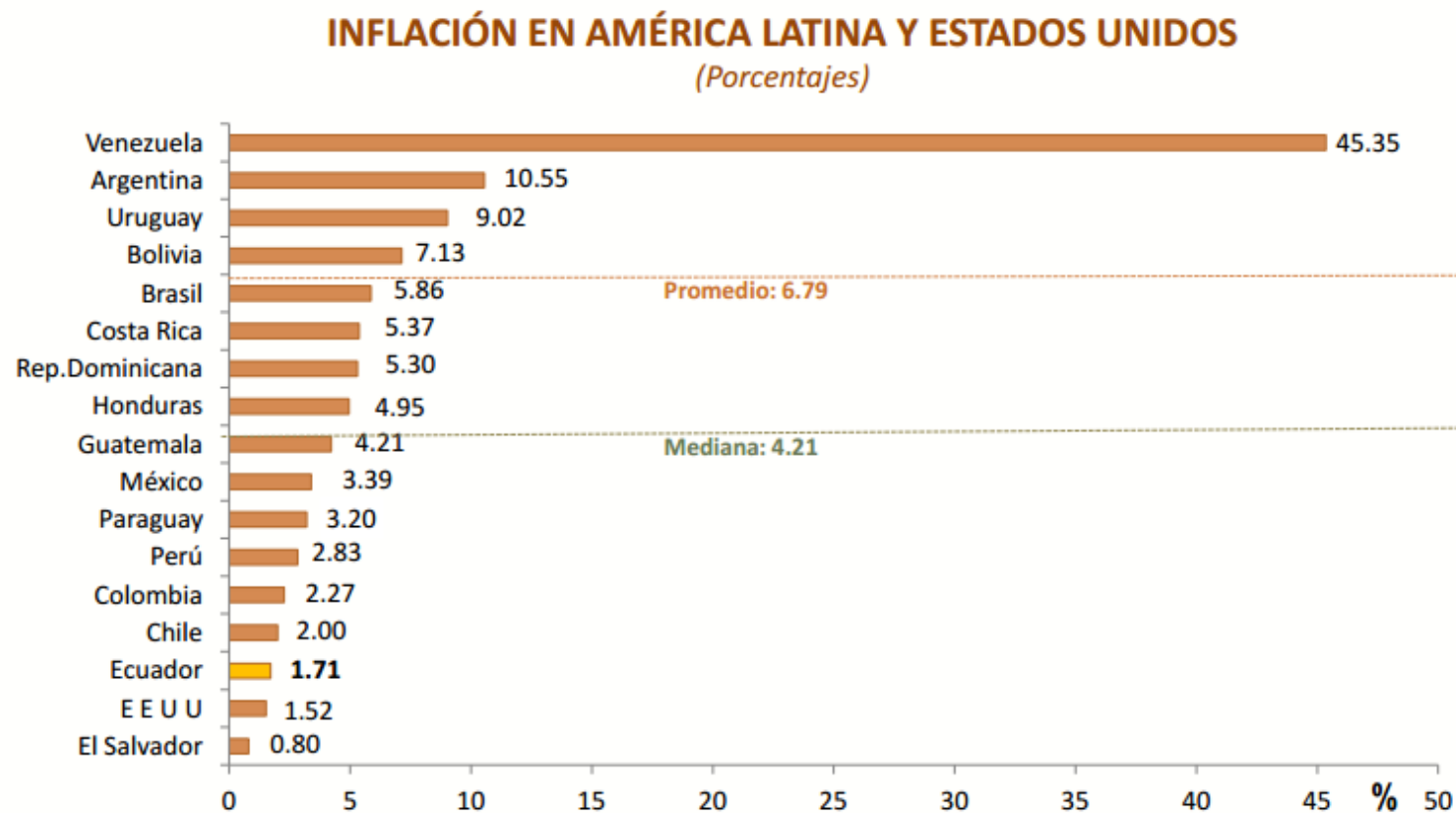
SALARIO UNIFICADO											
Sector Privado (En dólares)											
AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
									(est)	(est)	(est)
Remuneración Unificada	\$ 170.00	\$ 200.00	\$ 218.00	\$ 240.00	\$ 264.00	\$ 292.00	\$ 318.00	\$ 340.00	\$ 367.20	\$ 392.40	\$ 417.60



Anexo 10: Niveles de inflación desde 1990 – 2012



Anexo 11: Inflación en América Latina y Estados Unidos



* La información de Estados Unidos, República Dominicana, Argentina y Venezuela corresponde a cifras de agosto 2013.

Fuente: Bancos Centrales e Institutos de Estadística de los países analizados

Anexo 12: Listado de productos que pagan más arancel desde el 2009

1. Confites



- Chicles, bombones, caramelos, confites y pastillas. Artículos de confitería sin cacao, incluido chocolate blanco.
- Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contenga cacao en bloques, tabletas o barras rellenos y sin rellenar
- Confituras jaleas y mermeladas
- Purés y pastas de frutas.

2. Licores



- Cerveza de malta; vino espumoso de uvas frescas; vino en recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros; Vermont y otros vinos; sidra, perada, aguamiel; pisco, signan, coñac, brandy, anís, tequila, vodka, gin, ginebra, cremas y otros licores con menos de 80 grados de alcohol.

3. Maquillaje y cosméticos



- Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras. Maquillaje de los labios; preparaciones para el maquillaje de los ojos; preparaciones para manicuras o pedicuras y polvos, incluidos los compactos.

4. Manufacturas de plástico, polímeros y resinas



- Estatuillas y demás artículos de adorno y boyas y flotadores.

5. Artículos domésticos



- Vajilla, artículos de higiene o tocador, de porcelana y cerámica.

6. Espejos de vidrio, enmarcados o no

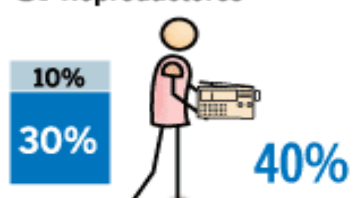


7. Teléfonos



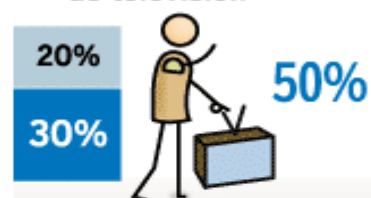
Móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas y partes.

8. Reproductores

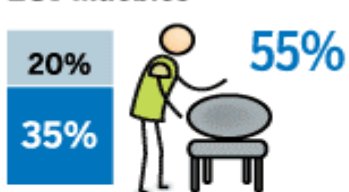


Discos y soportes ópticos grabados para reproducir sonido e imagen.

9. Aparato receptores de televisión

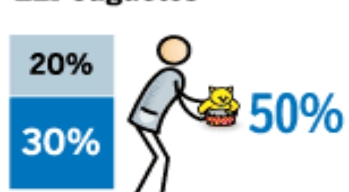


10. Muebles



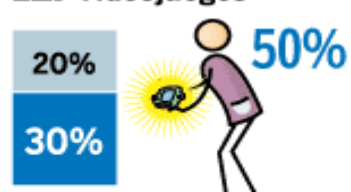
De metal y madera; de oficina y el hogar.

11. Juguetes



Triciclos, patinetas, coches de pedal y juguetes similares con ruedas; coches y sillas de ruedas para muñecas o muñecos de todo tipo.

12. Videojuegos



De los tipos utilizados con receptor de televisión.

13. Calzado

20%

\$ 10

Por par



De cuero, caucho y otros materiales.

14. Placas y baldosas de cerámica

15%

\$ 0,10

Por kg



15. Abrigos y pantalones

20%

\$ 12

Por kg



Abrigos, chaquetones, capas, trajes (ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y de punto, lana, algodón y fibras sintéticas.

16. Camisas

20%

\$ 12

Por kg



De punto blusas y blusas camiseras de punto para hombre y mujer.

17. Ropa interior

20%

\$ 12

Por kg



Calzoncillos, camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares de punto, para hombre y mujer.

18. Medias

20%

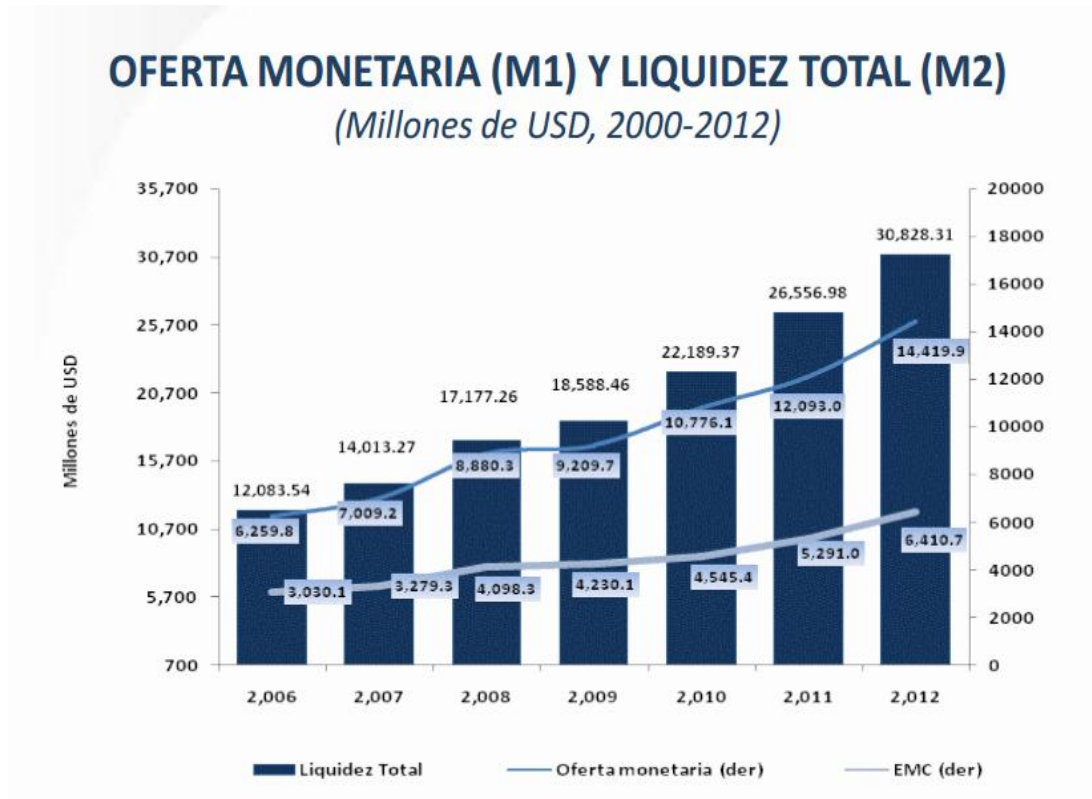
\$ 12

Por kg

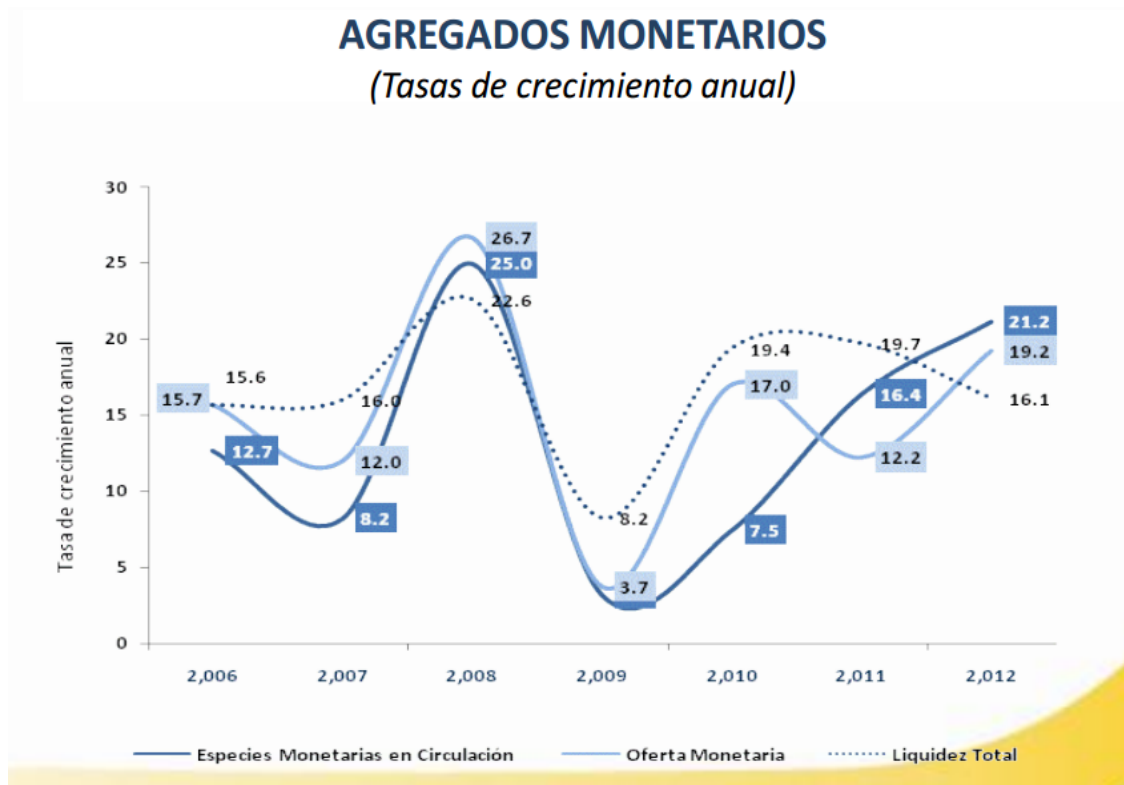


Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería y prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas.

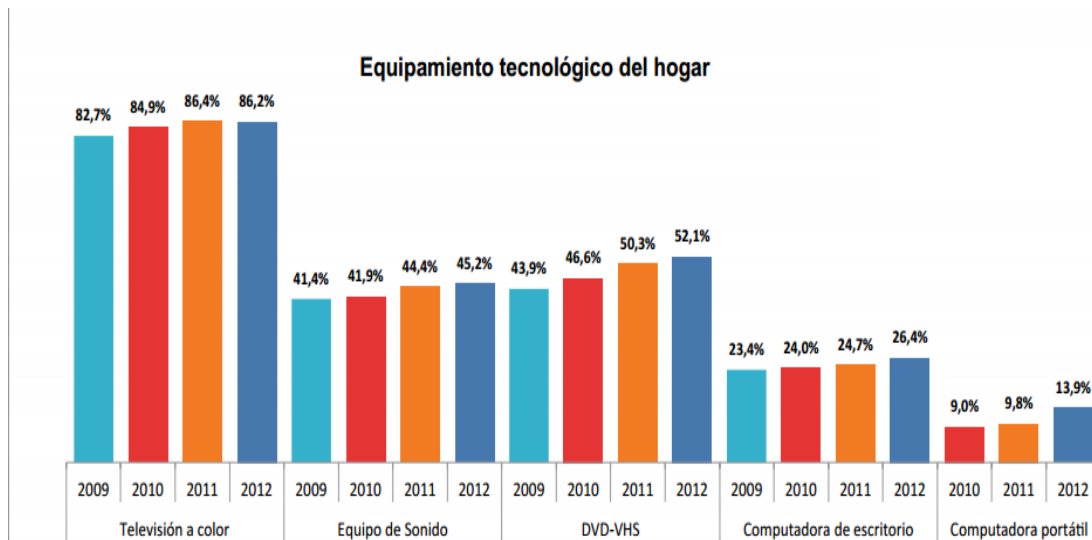
Anexo 13: Oferta monetaria y liquidez total



Anexo 14: Tasa de crecimiento anual



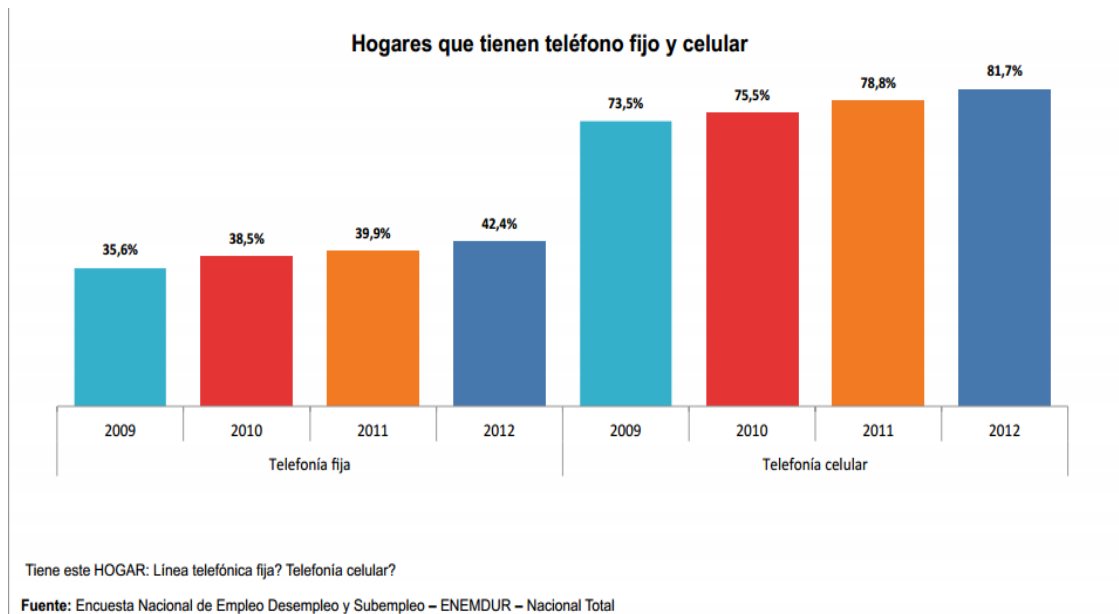
Anexo 15: Equipamiento tecnológico del hogar



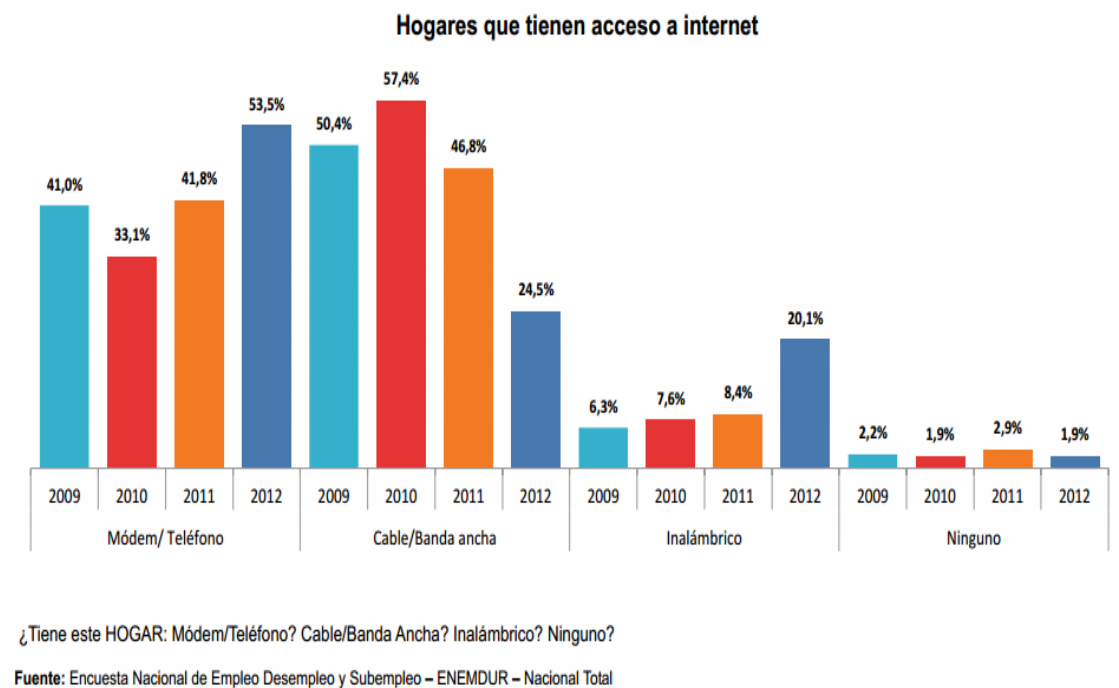
Tiene este HOGAR: Televisión a color, Equipo de sonido, DVH-VHS, Computadora de escritorio, Computadora portátil

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total

Anexo 16: Hogares con teléfono fijo y celular

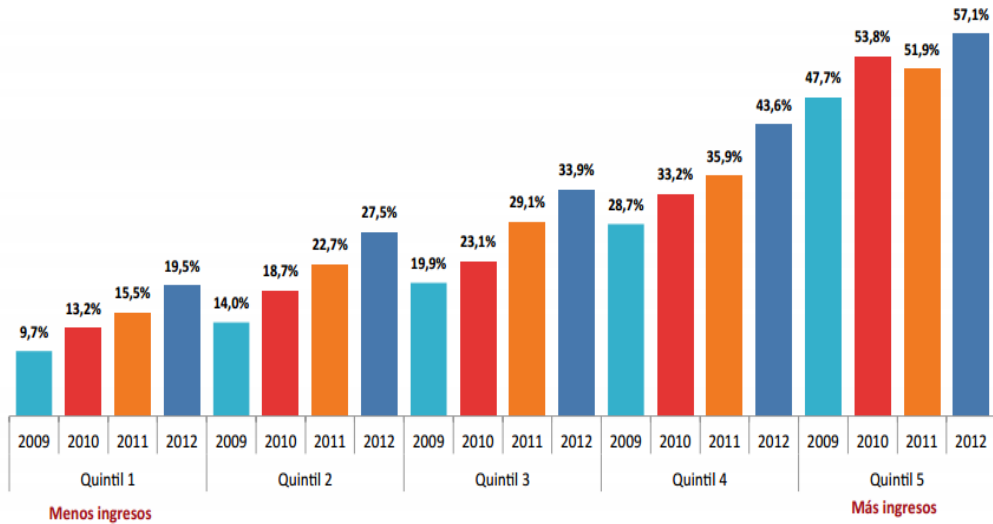


Anexo 17: Hogares con acceso a internet



Anexo 18: Porcentaje de personas que utilizan internet según sus ingresos

Porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han usado Internet - por quintiles



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total

ANEXO 19: Porcentaje de participación por variable

Variable	Visión	Financiera	Interna	Clientes	Aprendizaje y crecimiento	Resultado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Amplio conocimiento y experiencia en la industria de los muebles en Quito	9	4	7	7	9	36	8.55%	8.55%
Servicio personalizado e integral	9	4	9	9	2	33	7.84%	16.39%
Respaldo de una marca internacional la cual garantiza la calidad y procedencia de los productos.	7	4	8	8	8	35	8.31%	24.70%
Proceso de devolución sencillo si la mercadería presenta fallas	4	5	1	7	1	18	4.28%	28.98%
Existe una gran variedad de proveedores en el mercado internacional	6	1	1	1	1	10	2.38%	31.35%
Oferta de productos con amplia variedad e innovación	6	1	1	6	1	15	3.56%	34.92%
Productos con certificados de calidad y de impacto ambiental	3	1	1	5	8	18	4.28%	39.19%
Mercado objetivo con alto poder adquisitivo	1	8	1	1	1	12	2.85%	42.04%
Industria nacional de la construcción con una tendencia creciente	3	9	1	1	1	15	3.56%	45.61%
Clientes priorizan calidad y el respaldo de una marca internacional sobre el precio	3	2	6	6	1	18	4.28%	49.88%
Extender el mercado a diferentes provincias	5	3	1	1	1	11	2.61%	52.49%

Variable	Visión	Financiera	Interna	Clientes	Aprendizaje y crecimiento	Resultado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Posibilidad de ampliar la cartera de productos y abarcar un mayor mercado	5	3	1	7	1	17	4.04%	56.53%
Constantemente existen remodelaciones o construcciones	3	7	1	1	1	13	3.09%	59.62%
Cualquier retraso generado durante el proceso de importación y desaduanización impiden cumplir con los tiempos previamente establecidos	2	1	9	7	1	20	4.75%	64.37%
La compañía no tiene una planificación bien definida	1	2	3	1	9	16	3.80%	68.17%
Gran cantidad de empresas que producen sin la calidad y estandarización necesarias	1	1	6	1	1	10	2.38%	70.55%
Producto sensibles y de frágil manipulación	1	1	6	1	3	12	2.85%	73.40%
Tercerizar el transporte para la entrega de productos representa una pérdida en la publicidad de la empresa	1	3	5	6	1	16	3.80%	77.20%
Se requieren altos niveles de capital de trabajo	1	2	1	1	1	6	1.43%	78.62%
Productos de fácil imitación en modelos mas no en calidad	1	4	4	6	1	16	3.80%	82.42%
Competencia con productos similares y de bajo costo	1	4	4	3	1	13	3.09%	85.51%
Aumento de aranceles	1	9	1	1	1	13	3.09%	88.60%
Gobierno de turno con un plan para la sustitución de las importaciones	1	7	1	1	1	11	2.61%	91.21%
Competidores posicionados en el mercado con varios años de experiencia	5	1	1	8	1	16	3.80%	95.01%
Industria China con bajos precios la cual sacrifica los estándares de calidad	1	4	3	7	6	21	4.99%	100.00%

	Competencia con productos similares y de bajo costo	Constantemente existen remodelaciones o construcciones	Industria nacional de la construcción con una tendencia creciente	Oferta de productos con amplia variedad e innovación	Competidores posicionados en el mercado con varios años de experiencia	Productos de fácil imitación en modelos mas no en calidad	Tercerizar el transporte para la entrega de productos representa una pérdida en la publicidad de la empresa	La compañía no tiene una planificación bien definida	Posibilidad de ampliar la cartera de productos y abarcar un mayor mercado	Clientes priorizan calidad y el respaldo de una marca internacional sobre el precio	Productos con certificados de calidad y de impacto ambiental	Proceso de devolución sencillo si la mercadería presenta fallas	Cualquier retraso generado durante el proceso de importación y desaduanización impiden cumplir con los tiempos	Industria China con bajos precios la cual sacrifica los estándares de calidad	Servicio personalizado e integral	Respaldo de una marca internacional la cual garantiza la calidad y procedencia de los productos.	Amplio conocimiento y experiencia en la industria de los muebles en Quito
La compañía no tiene una planificación bien definida	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	3	0	3
Posibilidad de ampliar la cartera de productos y abarcar un mayor mercado	0	0	3	4	0	0	0	0		3	0	0	0	0	0	3	0
Clientes priorizan calidad y el respaldo de una marca internacional sobre el precio	2	0	0	2	0	0	0	0	1		4	0	0	0	4	4	0
Productos con certificados de calidad y de impacto ambiental	0	0	0	2	2	0	0	0	1	2		0	0	0	0	4	0
Proceso de devolución sencillo si la mercadería presenta fallas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	0	0	0	0
Cualquier retraso generado durante el proceso de importación y desaduanización impiden cumplir con los tiempos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4		0	0	1	0
Industria China con bajos precios la cual sacrifica los estándares de calidad	4	0	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0

	Competencia con productos similares y de bajo costo	Constantemente existen remodelaciones o construcciones	Industria nacional de la construcción con una tendencia creciente	Oferta de productos con amplia variedad e innovación	Competidores posicionados en el mercado con varios años de experiencia	Productos de fácil imitación en modelos mas no en calidad	Tercerizar el transporte para la entrega de productos representa una pérdida en la publicidad de la empresa	La compañía no tiene una planificación bien definida	Posibilidad de ampliar la cartera de productos y abarcar un mayor mercado	Clientes priorizan calidad y el respaldo de una marca internacional sobre el precio	Productos con certificados de calidad y de impacto ambiental	Proceso de devolución sencillo si la mercadería presenta fallas	Cualquier retraso generado durante el proceso de importación y desaduanización impiden cumplir con los tiempos	Industria China con bajos precios la cual sacrifica los estándares de calidad	Servicio personalizado e integral	Respaldo de una marca internacional la cual garantiza la calidad y procedencia de los productos.	Amplio conocimiento y experiencia en la industria de los muebles en Quito
Servicio personalizado e integral	0	3	0	0	3	0	0	1	4	0	0	0	0	0		0	3
Respaldo de una marca internacional la cual garantiza la calidad y procedencia de los productos.	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	1	0	0	3		0
Amplio conocimiento y experiencia en la industria de los muebles en Quito	0	3	3	0	3	0	0	1	4	1	0	0	0	0	4	0	

Anexo 21: Identidad corporativa



calligaris

5^{TO} ANIVERSARIO

descuentos de hasta
-40%*

*promoción por tiempo limitado, aplican restricciones

AV. ELOY ALFARO N33-231 Y AV. 6 DE DICIEMBRE
EDIF. MONASTERIO PLAZA LOCAL 101
TEL. 02.333.36.88 | 02.333.22.69
QUITO - ECUADOR
WWW.WHITESPOT.COM.EC

SÍGUENOS EN 
/WHITE.SPOT.HOME.DESIGN

**WHITE
SPOT** home design

**CALIA**
ITALIA

SOFÁS ITALIANOS EN CUERO

SALE
20% OFF
DEL 01 AL 31 DE JULIO

*APLICAR RESTRICCIONES


MADE IN ITALY

SALAS | COMEDORES | ACCESORIOS

AV. ELOY ALFARO N33-231 Y AV. 6 DE DICIEMBRE
EDIF. MONASTERIO PLAZA LOCAL 101
TEL. 02.333.36.88 | 02.333.22.69
QUITO - ECUADOR
WWW.WHITESPOT.COM.EC

SÍGUENOS EN 
/WHITE.SPOT.HOME.DESIGN

WHITE
SPOT home design



calligaris 



SOFA GRACE

BUTACA WAIT APARADOR HORIZON MESA CENTRAL SYMBOL ALFOMBRA SHINY

AV. ELOY ALFARO N33-231 Y AV. 6 DE DICIEMBRE
EDIF. MONASTERIO PLAZA LOCAL 101
TEL. 02.333.36.88 | 02.333.22.69
QUITO - ECUADOR
WWW.WHITESPOT.COM.EC

SÍGUENOS EN 
[/WHITE.SPOT.HOME.DESIGN](https://www.facebook.com/white.spot.home.design)

**WHITE
SPOT** home design

Anexo 22: Diapositivas de taller para establecer un plan de mejoramiento para la empresa White Spot

TALLER PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA



OBJETIVOS:

- Establecer lineamientos con los que la empresa se identifique
- Generar estrategias que permitan un mejor posicionamiento de la marca
- Aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa
- Determinar puntos críticos en los que se debe trabajar

¿QUÉ ES UN PLAN DE MEJORA?

- Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno, debe establecer un plan de mejora con la finalidad de determinar los puntos débiles de la empresa, y de esta manera plantear soluciones que generen un mejor resultado



MISION

- ¿PARA QUE EXISTE LA ORGANIZACIÓN?

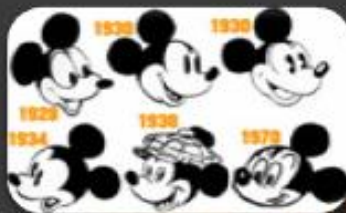


- ◉ La misión no solo describe los productos o clientes meta que deseamos alcanzar, esta debe perdurar en el tiempo.



DISNEY

- ◉ *HACER FELIZ A LA GENTE*



GOOGLE

- ◉ ORGANIZAR LA INFORMACIÓN MUNDIAL PARA QUE RESULTE UNIVERSALMENTE ACCESIBLE Y UTIL



NIKE

- ◉ TRAER INSPIRACIÓN E INNOVACIÓN PARA CADA ATLETA EN EL MUNDO. SI TIENES UN CUERPO, ERES UN ATLETA.



⦿ ¿PARA QUE EXISTE WHITE SPOT?



VISIÓN

⦿ ¿QUÉ QUEREMOS QUE SEA LA ORGANIZACIÓN EN LOS PRÓXIMOS 20 AÑOS?



- Aquí se establecerá el objetivo que White Spot quiere lograr



MC DONALDS

- SER EL MEJOR RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA EN EL MUNDO. SER EL MEJOR SIGNIFICA PROVERR CALIDAD EXCEPCIONAL, SERVICIO, HIGIENE Y VALOR, DE MANERA TAL QUE HAGAMOS QUE CADA CLIENTE EN CADA RESTAURANE SONRÍA.



WAL-MART

- ◉ SER EL MAS EFICIENTE OPERADOR MULTIFORMATO DE BAJO COSTO, OFRECIENDO A LOS CLIENTES EL MEJOR VALOR POR SU DINERO



SONY (A PRINCIPIOS DE LOS 50)

- ◉ CONVERTIRSE EN LA COMPAÑÍA MÁS CONOCIDA POR CAMBIAR LA IMAGEN MUNDIAL DE BAJA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS JAPONESES.

The Sony logo is presented on a dark, gradient background that transitions from black to a bright blue and green light. The word "SONY" is written in a large, white, bold, sans-serif font. Below it, the tagline "make believe" is written in a smaller, white, lowercase, sans-serif font.

- ◉ SI ALGUIEN ESCRIBIERA UN ARTICULO DE WHITE SPOT ¿ QUE QUISIERAMOS QUE DIGAN DE NOSOTROS?



VALORES

- ◉ ¿CÚALES SON LAS CREENCIAS BÁSICAS Y ESENCIALES DE LA EMPRESA?



- ⦿ Los valores serán el marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.



DECLARACIÓN DE VALORES DE WALT DISNEY

- ⦿ Fomentar y promulgar los valores de bienestar moral estadounidenses
- ⦿ Creatividad, sueño e imaginación
- ⦿ Atención fanática a la consistencia y los detalles
- ⦿ Preservación y control de la magia de Disney

EJEMPLOS DE VALORES

- **Transparencia**
- **Respeto**
- **Confianza**
- **Cooperación**
- **Integridad**
- **Innovación**
- **Responsabilidad**



- ¿Qué valores debería necesariamente tener una persona que desea ingresar a trabajar en White Spot?
- Si las circunstancias del entorno cambiaran y el mercado comenzara a dar una baja valoración a este valor básico, ¿todavía lo apoyaríamos?



DEFINICION DE LA INDUSTRIA

- ¿Cuál es la industria en la que compete White Spot?



5 FUERZAS DE PORTER



BARRERAS DE ENTRADA:

- ◉ El mercado o segmento es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

EJEMPLOS:

- ◉ **Economías de Escala**
- ◉ **Diferenciación del Producto**
- ◉ **Inversiones de Capital**
- ◉ **Ventaja en Costos**
- ◉ **Acceso a los Canales de Distribución**
- ◉ **Política Gubernamental**

AMENAZA DE SUSTITUTOS

- ◉ Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.
- ◉ La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- ◉ Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores:
 - Estén muy bien organizados gremialmente
 - Tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido
- ◉ La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

- ◉ Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes:
 - El producto tiene varios o muchos sustitutos
 - A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

- ◉ Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados
- ◉ Si existe mayor rivalidad en la industria las empresas pueden enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

ESTRATEGIAS

- ◉ El liderazgo en costos
- ◉ La diferenciación
- ◉ El enfoque



LIDERAZGO EN COSTOS

- ◉ La empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.
- ◉ Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial.
- ◉ Pueden incluir la persecución de las economías de escala, de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

DIFERENCIACIÓN

- ◉ Crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.
- ◉ La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

EL ENFOQUE

- ◉ Selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.
- ◉ Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

CADENA DE VALOR



Anexo 23: Formulario de encuesta para medir la satisfacción de los clientes de White Spot Home Design



Gracias por realizar la siguiente encuesta de satisfacción del cliente. Con el propósito de mejorar los servicios que brindamos, le solicitamos que conteste las siguientes preguntas.

1. ¿Es usted cliente de White Spot Home Design?

SI NO

2. Con base en una experiencia reciente, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio obtenido en nuestro almacén?

Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No se

3. Las preguntas a continuación tienen como objetivo medir áreas específicas de satisfacción de acuerdo al producto que haya sido de su interés.

Comedores Sillas Alfombras Accesorios

	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No se
<i>La calidad de los productos</i>						
<i>La variedad de los productos</i>						
<i>La atención brindada por todos los colaboradores de White Spot</i>						
<i>El conocimiento sobre el producto que le proporcionaron los colaboradores</i>						
<i>El precio de los productos</i>						
<i>La ubicación actual de White Spot</i>						

4. De la siguiente lista de atributos, cuáles cree usted que son los más importantes al momento de escoger un proveedor de muebles y accesorios de decoración para sus espacios: (Ordene en forma descendente donde 1 es el más importante y 7 el menos importante)

<i>Precio</i>	
<i>Calidad</i>	
<i>Servicio para demostración en su espacio</i>	
<i>Garantía</i>	
<i>Exclusividad</i>	
<i>Respaldo de una marca internacional</i>	
<i>Asesoría</i>	

5. A continuación le haremos preguntas sobre las promociones que ofrece White Spot
¿Conoce usted de las promociones ofrecidas por este proveedor? (Si contesta no, pase a la pregunta 9)

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

6. Que tan satisfecho esta con las promociones ofrecidos por White Spot

Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	No se

7. ¿De qué forma prefiere usted conocer sobre las promociones que realiza White Spot?

Radio	
Prensa	
Revista	
Teléfono celular	
Amigos	
Estado de Cuenta	
Redes sociales	
Otros	

8. ¿Qué promociones le interesaría recibir de White Spot?

9. En qué lugar le gustaría que White Spot abriera un nuevo local

<i>Cumbayá</i>	
<i>González Suarez</i>	
<i>Eloy Alfaro</i>	
<i>Orellana</i>	
<i>Valle de los Chillos</i>	
<i>Otro</i>	

10. ¿Recomendaría usted a White Spot a una persona que desee comprar muebles y accesorios para decorar sus espacios?

<i>SI</i>	
<i>NO</i>	

¡SU OPINIÓN NOS INTERESA!

Tiene algún comentario o sugerencia, para mejorar el servicio en White Spot:

