



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA MUEBLI CENTER
EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autor
Cristian Andrés Ortiz Abril

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Manuel María Herrera Peña
Doctor en Administración de Empresas
C.C.: 100322898-6

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”.

Cristian Andrés Ortiz Abril

C.C.: 171677808-7

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico en primer lugar a Dios, quien me ha brindado dedicación, responsabilidad, honradez y demás valores indispensables para la conclusión de este trabajo. A mis padres, Patricio Ortiz y Elizabeth Abril, quienes han sido mi apoyo incondicional en todo momento de mi vida. Finalmente, a mis hermanos, quienes me aportan un respaldo desinteresado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, que es el pilar fundamental de toda mi vida. A mis padres, a quienes les debo una gratitud eterna por todo lo que me han entregado. A mi profesor guía, el Dr. Manuel María Herrera, quien ha aportado de manera responsable, honesta y siempre con buena predisposición a la elaboración de este plan de titulación. Finalmente, agradezco a cada uno de los docentes que fueron parte de mi formación académica, pues permitieron que mi aprendizaje se haya dado de manera correcta y profesional.

RESUMEN

Muebli Center es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de muebles de hogar, con más de 30 años de experiencia en el mercado. Su crecimiento se ha detenido en los últimos años, por lo que en la búsqueda de crecer y tener solidez, se contempló emprender un plan de mejoras.

Se inició con un diagnóstico interno, para posteriormente revisar la misión y visión de la empresa, en donde se identificaron problemas en su formulación. Se analizó a la empresa en aspectos de administración, recursos humanos, finanzas, marketing, ventas y otros, y se hallaron varias fortalezas dentro de las que destacan la experiencia en el mercado, el diseño y los servicios brindados sin cargo adicional. También se encontraron varias debilidades como: falta de posicionamiento, inexistencia de sistema de costos, baja liquidez y falta de control de calidad. Mediante la matriz EFI se obtuvo un panorama general de la situación interna de la empresa, del que se evidenció la necesidad de mejorar varios aspectos.

El análisis externo se enfocó en la industria y el mercado. Mediante investigación cualitativa y cuantitativa se determinó la preferencia de los clientes potenciales por un producto de calidad y personalizado, y la sugerencia de los clientes actuales, de mejorar el nombre de la empresa. Complementada por el análisis PESTEL (político, económico, social y tecnológico), la matriz EFE identificó oportunidades y amenazas.

Se establecieron objetivos a corto, mediano y largo plazo y estrategias, los cuales se concentran en el crecimiento de las ventas, optimización de costos, mejoramiento de la calidad.

La propuesta de mejora para Muebli Center apunta a crear un departamento de mercadeo y reestructurar los departamentos de ventas, producción y administrativo.

Al proyectar los flujos financieros, considerando apalancamiento, se obtuvo como resultado un VAN de USD 66 679,63 y una TIR de 57,73 %, lo que indica que la propuesta de mejoramiento es financieramente viable.

El plan de mejora propuesto abarca los distintos enfoques necesarios y es rentable, características básicas para un plan de negocios.

ABSTRACT

Muebli Center is a company dedicated to the development and marketing of home furnishings, with over 30 years' experience in the market. Its growth has slowed in recent years, so looking for a financial growing and structure consolidation, was contemplated to undertake an improvement plan.

It began with an internal diagnostic, later to review the mission and vision of the company; problems were identified in its formulation. We analyzed the company in areas of administration, human resources, finance, marketing, sales and other, and they found several strengths that stand within the market experience, design and services provided free of charge. Lack of positioning, lack of system costs, low liquidity and lack of quality control were several weaknesses as also found. By matrix EFI an overview of the internal situation of the company, which was evident the need to improve various aspects was obtained.

The external analysis focused on industry and market. Through qualitative and quantitative research preference of potential customers for product quality and elegance, and the suggestion of current customers, improve the company name was determined. Complemented by PESTEL analysis (political, economic, social and technological), the EFE matrix identified opportunities and threats.

Objectives in the short, medium and long term strategies were established which focus on sales growth, cost optimization, quality improvement.

The proposed improvement for Muebli Center aims to create a marketing department, restructure sales, production and management.

Projecting financial flows, considering leverage, was obtained as a result of an NPV USD 66 679.63 and an IRR of 57.73%, indicating that the proposed improvement is financially viable.

The proposed improvement plan covers the different approaches needed and is cost effective, basic features for a business plan.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.3	HIPÓTESIS	3
2	EMPRESA Y ENTORNO	4
2.1	ORGANIZACIÓN.....	4
2.1.1	Misión	4
2.1.2	Visión	5
2.2	ANÁLISIS INTERNO	5
2.2.1	Situación general de la empresa.....	5
2.2.1.1	Administración y Recurso Humanos	7
2.2.1.2	Marketing y ventas	12
2.2.1.3	Finanzas y Contabilidad	16
2.2.1.4	Producción y operaciones	20
2.2.1.5	Investigación y desarrollo	29
2.2.2	Cadena de valor.....	29
2.2.3	Matriz EFI	30
2.3	ANÁLISIS EXTERNO	32
2.3.1	Industria	32
2.3.2	Mercado.....	33
2.3.3	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal (PESTEL).....	50
2.3.3.1	Factores Políticos.....	50
2.3.3.2	Factores Económicos.....	51
2.3.3.3	Factores Sociales demográficos y Culturales	58
2.3.3.4	Factores tecnológicos	61
2.3.3.5	Factores legales	61
2.3.4	Competencia.....	63
2.3.4.1	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	67
2.3.5	Matriz EFE	71
3	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	74
3.1	ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA.....	74
3.1.1	Identificar los factores claves de éxito	76
3.1.2	Ponderación de factores	77
3.1.2.1	Puntos de vista de actores involucrados	77
3.1.3	Punto de vista de expertos de la industria	79

3.2	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	82
3.2.1	Objetivos a largo plazo	82
3.2.2	Objetivos a mediano plazo.....	83
3.2.3	Objetivos a corto plazo	84
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS.....	86
4	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	87
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO	87
4.1.1	Planteamiento de las estrategias	87
4.1.2	Propuesta de implementación.....	91
4.1.3	Cronograma de implementación	92
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	93
4.2.1	Costos involucrados.....	97
4.2.2	Flujo de efectivo incremental	100
4.2.3	Evaluación Financiera del proyecto	102
5	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1	CONCLUSIONES.....	104
5.2	RECOMENDACIONES	105
	REFERENCIAS	107
	ANEXOS	109

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Muebli Center es una empresa que se dedica a la fabricación de muebles de hogar desde hace 32 años. A lo largo de su crecimiento, se han dado cambios dentro de la empresa, los cuales estaban principalmente enfocados en realizar un ensanchamiento de la cartera de productos: dormitorios, comedores, vitrinas, entre otros. Esta forma de hacer negocios se mantuvo durante los siguientes 28 años, fecha en la cual se realiza un cambio en la gerencia, misma que asume la arquitecta Alejandra Ortiz, hija de los creadores de la empresa.

No obstante, el crecimiento de la empresa se ha visto detenido en los últimos años, sin mostrar progreso. Ninguno de los sectores productivos ligados al negocio sufrió un cambio sustancial o determinante. En la empresa, en cambio, se dio un cambio importante al realizar un diseño personalizado de muebles, lo que abrió un nuevo mercado y constituye una muestra de que hay varios aspectos por reestructurar, mejorar y crear, a fin de que la empresa pueda crecer y obtener un posicionamiento adecuado en la industria.

La administración considera que el estancamiento sufrido se debe en gran parte a ineficiencias del departamento de ventas, la inexistencia de un departamento de marketing, la falta de una figura legal sólida, entre otras. Es preciso; sin embargo, determinar otras deficiencias presentes en las actividades de la empresa para solucionarlas y permitir una reestructuración adecuada.

Por lo expuesto, es oportuno aplicar el conocimiento adquirido en la Universidad de las Américas en la elaboración de un plan de mejoramiento para Muebli Center, el cual resulta prioritario para los objetivos de crecimiento, mejoramiento de procesos, aumento de ventas y obtención de rentabilidad con proyecciones hacia un mercado internacional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Realizar un diagnóstico de la situación interna y del entorno del negocio, que permita identificar los posibles cambios que deban hacerse en la empresa Muebli Center para mejorar sus ventas y rentabilidad.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la misión y visión.
- Realizar un análisis interno de la empresa Muebli Center, que incluya aspectos como: situación general, administración, recursos humanos, marketing, ventas, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo, cadena de valor (matriz EFI).
- Elaborar un análisis externo que abarque a la industria, el mercado, la situación política, económica, social, tecnológico y legal (PESTEL), la competencia, el análisis de las cinco fuerzas de Porter (matriz EFE y matriz de perfil competitivo).
- Establecer el área de intervención o mejora, apoyándose en el análisis de la matriz FODA.
- Identificar los factores claves de éxito (ponderación de factores, punto de vista de los actores involucrados, punto de vista de expertos en la industria, planteamiento de objetivos a largo, mediano y corto plazo).
- Formular el plan de mejora, en el cual se indique: propuesta de cambio, planteamiento de las estrategias, propuesta de implementación, cronograma, evaluación financiera.

1.3 HIPÓTESIS

Las mejoras que se pretenden realizar en la empresa Muebli Center son viables.

2 CAPÍTULO II: EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN

2.1.1 Misión

Muebli Center es una empresa que no contaba con una misión hasta hace cuatro años, cuando se la creó con la idea de que toda empresa moderna debe contar con eso y que es necesaria para guiar las actividades de la empresa. A continuación la actual misión.

“Somos una empresa altamente competitiva dedicada al diseño y producción de muebles hogar. Muebli Center está totalmente comprometido a satisfacer a cada uno de nuestros clientes mediante un servicio de atención personalizado con productos únicos e innovadores para cada cliente buscando crear lazos entre el cliente y Muebli Center”.
(Muebli Center, s.n.)

Tabla 1. Matriz de evaluación de misión

Organización	Clientes	Productos	Mercados	Tecnología	Supervivencia, Crecimiento Rentabilidad
Muebli Center	si	si	no	no	no

Adaptado de David, 2003, p. 73

Tabla 2. Matriz de evaluación de misión

Organización	Filosofía	Concepto de sí misma	Preocupación por imagen pública	Preocupación por los empleados
Muebli Center	No	si	no	no

Si bien es cierto, esta misión no posee todos los factores necesarios, es de reconocer que no está equivocada del todo; tiene un enfoque hacia los clientes lo que es de suma importancia en una declaración de misión. Se mencionan

los productos de manera general pero se deja clara la idea de la actividad de la empresa. Es necesario dar a conocer el mercado hacia el cual se dirige la empresa, pues en la misión actual no se puede determinar cuál es, lo que podría desorientar a los clientes. Además, es importante hacer referencia a la tecnología que se posee y la sostenibilidad deseada, así como también, corregir detalles de forma, como la redundancia de la palabra “clientes”.

Es necesario reestructurar la misión para dar un enfoque hacia los elementos: mercado, tecnología, sustentabilidad, valoración de los trabajadores y crecimiento buscado.

2.1.2 Visión

La visión fue hecha paralelamente a la misión, simplemente como un complemento y no como una meta u objetivo empresarial que distinga lo que se quiere llegar a ser. La visión actual es la siguiente: “Ser la empresa líder en ventas y satisfacción del cliente dentro del mercado de muebles personalizados de hogar en el Ecuador” (Muebli Center, SN).

Aunque en el proceso de la elaboración no se tomó en cuenta la interrogante: “en qué tiempo”, la visión actual responde a la pregunta que esta declaración busca resolver: “a dónde se quiere llegar”. Es necesario alinear la visión con los objetivos de la empresa y definir un horizonte de tiempo, pues como está redactada actualmente, se desconoce si este aspecto se omitió por error o porque no se tiene claro en cuánto tiempo quiere alcanzarse la visión.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

Muebli Center es una empresa ecuatoriana fundada en el año 1981 por Patricio Ortiz y Elizabeth de Ortiz. A los pocos años de estar dentro del mercado, se

incrementó la cartera de productos destinados a proveer de todos los muebles necesarios en un hogar.

En el transcurso del tiempo no se ha realizado ningún cambio más que la apertura de más locales comerciales con miras a lograr crecimiento en las ventas, lo que se cumplió parcialmente. En la actualidad, la empresa cuenta con dos locales comerciales: el primero ubicado en el centro de la ciudad, sector que ya no tiene el impacto comercial de años anteriores; y el segundo, ubicado en el sector norte. Uno de los mayores impactos que ha atravesado la empresa es el cambio de gerente, al reemplazar a los fundadores por su hija, Arq. Alejandra Ortiz. Este cambio se hizo en procura de una nueva adaptación a un mercado cambiante, para aprovechar los conocimientos profesionales respecto a diseño, con el objeto de alcanzar un nuevo impacto en el mercado con productos modernos que cuenten con cierto nivel de personalización y total adaptación respecto al espacio del cliente. De esta forma ha venido trabajando la empresa ecuatoriana Muebli Center durante más de 30 años, en permanente búsqueda de crecimiento y consolidación en el mercado.

Integración de la estrategia con la cultura

La cultura organizacional de la empresa se caracteriza por sus valores; éstos no se encuentran declarados en forma escrita. Tampoco existe algún rito, ceremonia u otros factores que generalmente forman parte de una cultura organizacional; por tanto, se puede calificar como “pobre” la cultura organizacional de la empresa.

Las estrategias que se ejecutan en la empresa no son preestablecidas; no tienen una planeación correcta; ni mantienen una secuencia que permita trabajar con objetivos. Por otro lado, sí existe una integración con la cultura organizacional, y las acciones que emprende la empresa están siempre ligadas a los valores organizacionales (informales) dentro de los que se destacan: respeto, honestidad, honradez y responsabilidad. Esta integración no debe realizarse por casualidad, sino entenderse como parte vital de la empresa.

2.2.1.1 Administración y Recurso Humanos

Planeación

La planeación en Muebli Center no ha tenido la importancia del caso; sólo se aplica a nivel operativo para el abastecimiento de insumos y materia prima, con el fin de afrontar la estacionalidad del producto. No existe un encargado de planeación, por tanto, estas actividades se realizan de manera reactiva, lo que eleva el grado de ineficiencia.

A nivel gerencial tampoco se realiza un trabajo adecuado de planeación, a pesar de que es un factor de suma importancia.

Se encuentra cierto nivel de planeación en las entregas de productos bajo pedido, pues se cumple con los tiempos ofrecidos al cliente, aunque no con una política o proceso escritos, establecidos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a diferentes escenarios.

La planeación financiera para asegurar liquidez se realiza con base en la experiencia. No se destina un tiempo específico para analizar las nuevas variables que puede presentar el mercado, lo que podría ser determinante para la empresa.

La empresa Muebli Center se encuentra trabajando de manera reactiva, sin planificación previa, lo que conlleva el riesgo de no poder afrontar cambios importantes en el mercado y por tanto, quedar relegados en un mercado cada vez más competitivo y variable.

Organización

La empresa posee una estructura organizacional vertical (Ver Anexo 1). Tiene en su punto más alto a la gerencia, de donde se derivan dos coordinaciones. A

su vez, cada coordinador se encarga de dos áreas distintas que no están vinculadas con tareas similares. La ventaja de esto es que no se genera duplicidad de actividades; la desventaja, que no existe cooperación entre ambas partes, lo que entorpece ciertas actividades en las cuales el trabajo conjunto permitiría un mejor desempeño.

La estructura organizacional cuenta con cuatro nuevas divisiones distribuidas equitativamente entre dos coordinadores enfocados únicamente en su actividad. Una vez más se evita la duplicidad, pero la relación con otras áreas de la empresa es cada vez menor y abre una amplia brecha entre el nivel de empleado y de gerencia, lo que empeora las relaciones.

El tipo de estructura, entonces, presenta algunos beneficios como el de evitar la duplicidad de funciones, pero a su vez genera problemas en la comunicación y la cooperación entre áreas. Otro punto importante es que se limita la innovación, debido a que los colaboradores tienen un campo muy pequeño para desarrollarse.

Las funciones correspondientes a cada nivel de la organización son:

- Gerencia y Diseño: Planificar, generar diseños y cerrar contratos de alto valor. Ordenar los pagos.
- Coordinador 1: Administrar el local norte; realizar procesos de selección y contratación; supervisar el taller de tapicería respecto al cumplimiento de actividades y niveles de calidad; realizar pedidos de materia prima para el taller de tapicería; realizar pagos al personal a cargo y a los proveedores afines a su área.
- Coordinador 2: Administrar el local centro; supervisar el taller de carpintería con énfasis en la calidad de los productos; generar pedidos de materia prima para el taller de carpintería; realizar pagos al personal a cargo y a los proveedores afines a su área.

- Tapizador: Es el encargado hacer los muebles de sala y todas las actividades que incluyan actividades de forrado tales como cojines, asientos de comedores, espaldares de camas en ciertos modelos. Los mismos son los receptores de la materia prima y también se encargan de despachar la mercadería y acompañar a la entrega y posterior instalación.
- Vendedor sede centro: Atender a los clientes que se acercan a las instalaciones; facturar las ventas; cobrar el dinero; recopilar datos del cliente.
- Jefe de carpintería: Finalizar todos los trabajos que ingresan, esto es, dar acabados a los distintos muebles de madera que ofrece la empresa. Realizar nuevos modelos e instruir a los carpinteros sobre su elaboración.
- Carpinteros: Elaborar el 80% de los muebles de madera. Recibir la materia prima para elaboración de productos; despachar cada mueble elaborado e instalarlo en su lugar de destino.
- Vendedor sede norte: Atender a los diferentes clientes que asistan al *show room*; responder correos electrónicos que pidan por cotizaciones. Enviar formatos 3D de los espacios diseñados por la gerencia. Elaborar las facturas de las ventas realizadas.

La organización de Muebli Center no está del todo equivocada, pero es necesario establecer por escrito un manual de funciones que facilite el desarrollo de las actividades a desempeñar por cada uno de los trabajadores, a fin de optimizar tiempos y recursos.

Dirección.

La gerencia está a cargo de la Arq. Alejandra Ortiz, quien tiene gran conocimiento de la industria de muebles, no sólo por su formación académica,

sino también por la experiencia laboral previa, de donde aprendió el uso de programas informáticos enfocados en el diseño de espacios y ubicación de muebles.

Se evidencia liderazgo por parte de los directores, pues a pesar de que no se cuenta con objetivos establecidos, se logra que los trabajadores enfoquen sus esfuerzos y consigan lo esperado. Hay una buena comunicación por parte de los directores, aspecto clave en el manejo del talento humano.

La dinámica de grupos y las relaciones interpersonales son positivas; la integración de los trabajadores está más enfocada en actividades sociales y no en reclamos que puedan reducir la eficiencia de la empresa.

La dirección en Muebli Center tiene aspectos valiosos, no obstante, es necesario abandonar la forma empírica de trabajo y volverla más profesional.

Integración de personal: El reclutamiento en Muebli Center no se realiza en forma preestablecida; no se rige a formatos; se ajusta a la vacante.

Integración de Personal

Tabla 3. Integración de personal

Número de empleados	Número empleados fijos	Número empleados a término indefinido
13	13	0

Reclutamiento: Se detectan los siguientes procesos:

- Entrevistas: Las realiza el coordinador según la vacante. No se sigue el mismo proceso siempre. No se aplica ningún tipo de técnica en particular. Se concentra en los valores del candidato.
- Prueba: Se contempla un período de prueba de tres meses, durante el cual se evalúa el desempeño y la relación con los demás.

- **Capacitación:** Involucra únicamente actividades ligadas a la producción. No existe un tiempo preestablecido para una nueva capacitación y se la hace cuando la gerencia considere necesario.
- **Desarrollo:** No se fomenta el desarrollo profesional dentro de la empresa, factor altamente negativo, ya que la aspiración de hacer carrera constituye un aspecto motivante para el mejor desempeño de un trabajador.
- **Evaluación:** No existe una evaluación técnica. El nivel de desempeño se determina según criterio del coordinador a cargo.
- **Orientación:** Se da una breve orientación por parte del coordinador encargado. Se comparten los principales valores de la empresa y se procura que el contratado se sienta a gusto en la empresa.
- **Selección:** No están establecidos formalmente los criterios de selección. Los puestos con mayor rotación de personal son los de vendedores y ayudantes de carpintería, el resto tienen personal con varios años de servicio. Para la selección de vendedores se buscan personas jóvenes con un buen desempeño y facilidad de relacionarse con el cliente; el género es indiferente como criterio de selección. A nivel de ayudantes de carpintería el principal criterio es el nivel de honestidad, el cual resulta altamente subjetivo, por lo que se confía en la experiencia del seleccionador.
- **Recompensas:** Los tapizadores tienen un bono de USD 10 por cada juego de sala elaborado, al igual que los carpinteros. Los vendedores tienen una comisión del 3 % sobre la factura, sin considerar el IVA.
- **Separación:** La separación de algún trabajador procede por incumplimiento, inasistencia o atrasos constantes.

El proceso de integración del personal demanda un trabajo más profesional, para establecer las actividades específicas de cada actividad.

Control

El control de las actividades lo efectúan los coordinadores, respecto al personal que está bajo su responsabilidad. No existen normas de desempeño establecidas; tan sólo se mide el desempeño individual, no grupal. No se establece una comparación entre niveles de desempeño. Las acciones correctivas las efectúa el coordinador en procura de solucionar los problemas detectados.

2.2.1.2 Marketing y ventas

Análisis de Clientes

Muebli Center no realiza un análisis adecuado de clientes. No se realizan encuestas a los consumidores, lo que impide a la empresa acceder a información valiosa que le permita evolucionar y enfocarse en su principal sujeto de atención: el cliente.

Sin información disponible es evidente que no existan análisis adecuados para la toma de decisiones. Tampoco se han formulado estrategias de posicionamiento en el mercado; ni siquiera se conoce el posicionamiento actual.

El perfil del cliente no se encuentra establecido, pero según algunos datos recogidos, puede definirse al cliente de Muebli Center de la siguiente manera:

Aquellos que buscan un producto de calidad media-alta a un precio accesible y que buscan productos fabricados a medida. También valoran que los productos puedan presentarse sin necesidad de un medio físico, es decir,

proyectarlos en un espacio determinado mediante programas informáticos especializados.

El análisis de clientes está sumamente descuidado y requiere un trabajo inmediato, porque éstos son la parte esencial de cualquier empresa.

Planeación de productos y servicios

No se realiza marketing de prueba, ya que no se cuenta con un departamento encargado de las actividades de marketing.

No se cuenta con estrategias de posicionamiento de marca ni producto. Es necesario generar una marca para ganar confianza en el cliente.

El servicio al cliente está basado principalmente en la garantía de los productos, la cual se maneja según el tipo de insumos con los que se trabaja y la oferta de tiempos de garantía de la competencia. Muebli Center ofrece dos años contra defectos de fábrica, pero también se brinda atención a problemas comunes, tales como: raspones, manchas y cortes pequeños.

Los productos no cuentan con empaque primario pero son embalados para su entrega, lo que se considera como un empaque secundario.

La calidad y el estilo del producto combinan dos aspectos claves: la experiencia y el profesionalismo, los cuales pueden ser utilizados para lograr una asociación con el nombre de la empresa.

Como parte de la innovación, suelen eliminarse productos “anticuados” y diseños que ya pasaron de moda, pues no conviene seguirlos produciendo.

La planeación de productos y servicios tiene fortalezas y debilidades sumamente interesantes que pueden generar un cambio positivo en la empresa, según su potenciación y eliminación, respectivamente.

Fijación de precios.

Los consumidores son la base para la fijación de precios de la empresa, puesto que no existe una estrategia de diferenciación ni liderazgo en costos.

Las políticas gubernamentales no son consideradas en la fijación de precios, factor que actualmente es determinante debido a que la restricción de importaciones permite mantener un nivel de precios más alto.

Por otra parte, los proveedores cuentan en la fijación de precios, pues las negociaciones con éstos permiten mantener un nivel de utilidad bruta promedio del 45 %; cualquier cambio en los costos de materia prima e insumos repercute en los precios de venta de Muebli Center.

El canal de venta es directo, por lo que no existen distribuidores que afecten la fijación de precios.

Los competidores son parte de la fijación de precios de la empresa, ya que empíricamente se aplica una estrategia de “lo mismo por menos”, que implica mantener un nivel de precios inferior a la competencia para alcanzar competitividad y maximizar el beneficio de los clientes.

A pesar de que la fijación de precios carece de criterios técnicos y formales, se realiza de una forma adecuada, por lo que es aconsejable dejarlos por escrito.

Distribución.

El almacenamiento se lo hace en el taller respectivo según el producto.

Los canales de venta directa que posee la empresa son: el local ubicado en el sector de la Av. Granados, al norte de la ciudad de Quito, y el que funciona en el sector de la calle García Moreno, en el centro histórico de la capital. Ambos actúan como plazas y puntos de venta al menudeo.

La zonificación de las ventas se la hace con base en la ubicación de sus locales.

El nivel de inventario que se maneja es bajo. Se ocupan los locales comerciales para exhibir los productos que figuran en el inventario, con excepción del último trimestre del año, cuando sí se maneja un nivel de inventario en las plantas, debido al aumento de la demanda, principalmente en el mes de diciembre.

El transporte de los productos se realiza mediante subcontratación.

No se manejan mayoristas; sin embargo, en compras de volúmenes altos se otorgan significativos descuentos que sugieren un comportamiento de venta mayorista.

La distribución actual de la empresa es directa y refleja un buen desempeño, ya que contribuye a controlar el nivel de ventas, aún sin actividades de mercadeo relevantes.

Investigación de mercados.

No se realiza ningún tipo de investigación establecido técnicamente, pero se aplica un método empírico que consiste en asistir a diferentes ferias del mueble para actualizarse en tendencias y modelos que demanda el mercado.

Análisis de oportunidades.

No se realiza un análisis de oportunidades porque al momento no se cuenta con un departamento encargado de actividades de mercadeo.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

Indicadores de gestión.

La empresa no cuenta con indicadores de gestión. La contabilidad se llevaba de manera totalmente empírica; apenas hace un año se cuenta con los servicios de un contador que realizó el balance general del año fiscal 2012 y 2013 (Ver Anexo 2).

Sistema de costos.

El sistema de costos no está establecido.

Punto de equilibrio.

La empresa no ha establecido puntos de equilibrio referenciales, pero tiene en cuenta grupos de productos para determinar los posibles puntos de equilibrio (Ver Anexo 3).

En promedio, en el producto salas que es el menor de todos y el que más se vende, por ejemplo, se requiere una venta mensual de 15 unidades. Esto es positivo debido a que si se potencia la venta de este producto se podrán mejorar los índices financieros de la empresa.

Margen de utilidad.

Tampoco se han establecido márgenes de utilidad idóneos; sin embargo, se obtuvo información sobre el costo de producción de cada producto. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Costos y Utilidades

Artículo	Costo producción	PVP	Utilidad Bruta	Utilidad Bruta %
Salas (promedio)	\$ 500,00	\$ 1.100,00	\$ 600,00	55%
Comedor 8 puestos	\$ 470,00	\$ 880,00	\$ 410,00	47%
Comedor 6 puestos	\$ 400,00	\$ 780,00	\$ 380,00	49%
Comedor 4 puestos	\$ 340,00	\$ 520,00	\$ 180,00	35%
Dormitorio 2,5 plazas	\$ 310,00	\$ 880,00	\$ 570,00	65%
Dormitorio 2 plazas	\$ 330,00	\$ 780,00	\$ 450,00	58%
Dormitorio 1,5 plazas	\$ 270,00	\$ 580,00	\$ 310,00	53%
Vitrina	\$ 120,00	\$ 220,00	\$ 100,00	45%
Peinadora	\$ 200,00	\$ 380,00	\$ 180,00	47%
Semanero	\$ 150,00	\$ 330,00	\$ 180,00	55%
Recividores	\$ 90,00	\$ 240,00	\$ 150,00	63%
Consolas	\$ 90,00	\$ 280,00	\$ 190,00	68%
Aparadores	\$ 320,00	\$ 680,00	\$ 360,00	53%
Muebles tv	\$ 400,00	\$ 780,00	\$ 380,00	49%
Cama Cuna	\$ 340,00	\$ 780,00	\$ 440,00	56%

El margen promedio de utilidad bruta que se maneja es del 50 %, este dato es de gran relevancia porque gracias a esto se determinará en donde deben enfocarse los esfuerzos para mejorar este indicador.

Índices de gestión.

Para la elaboración de los índices de gestión se elaboró un flujo de caja con los datos disponibles. (Ver Anexo 4).

Tabla 5. Indicadores de liquidez

Liquidez	2012	2013
Indicador actual	10,3333333	8,982857143
Indicador rápido	8,83	7,67

Adaptado de David, 2008, p. 144

Tabla 6. Indicadores de liquidez

Endeudamiento	2012	2013
Razón deuda y activo	0,09677419	0,111323155
Razón deuda y capital	0,10714286	0,125268432
Razón deuda y capital largo plazo	0	0
Razón intereses	0	0

Adaptado de David, 2008, p. 144

Tabla 7. Indicadores de actividad

Indicadores de actividad	2012	2013
Rotación inventario	51,5666667	53,40869565
Rotación de activos fijos	12,21	12,64
Rotación activos totales	7,49	7,81
Rotación de cuentas por cobrar	3,32	3,78
Periodo promedio de recuperación	110,11	96,57

Adaptado de David, 2008, p. 144

Tabla 8. Indicadores de rentabilidad

Indicadores de rentabilidad	2012	2013
Margen bruto de ganancia	0,91	0,91
Margen de ganancia de operación	0,31	0,31
Margen neto de ganancias	0,14	0,11
Rendimiento sobre los activos	1,03	0,89
Rendimiento sobre el capital de los accionistas	1,14	1,00
Ganancia por acción	-	-
Razón entre precio y ganancias	-	-

Adaptado de David, 2008, p. 144

Tabla 9. Indicadores de crecimiento

Indicadores de crecimiento	
Ventas	6%
Ingreso neto	-13%
Ganancia por acción	0
Dividendos por acción	0

Adaptado de David, 2008, p. 145

- La liquidez es positiva tanto en el indicador actual, como en el rápido, lo que significa que la empresa puede afrontar de manera eficiente sus obligaciones a corto plazo. La variación de 1,2 en ambos indicadores entre 2012 y 2013 indica que se está perdiendo esta fortaleza.
- Los niveles de endeudamiento son casi nulos, esto es un factor muy bueno para la empresa, aunque también refleja que no se está utilizando apalancamiento, lo que puede representar un riesgo para los dueños.
- Respecto a los indicadores de actividad, la rotación de inventario se podría considerar alta, pero los muebles de hogar son un bien sumamente estacional lo que hace que este indicador no sea tan crítico como aparenta; además presenta una tendencia a la baja. Los demás indicadores de actividad no son representativos porque la empresa no cuenta con activos relevantes.
- El margen bruto de ganancias refleja un indicador altamente atractivo; sin embargo, se presenta un fenómeno importante debido a que no existe una variación entre años, pese a que las ventas se incrementaron entre 2012 y 2013.
- Los demás indicadores de rentabilidad confirman el supuesto de que el producto se ha encarecido más de lo debido, pues aunque las ventas se incrementaron, los indicadores disminuyeron.

2.2.1.4 Producción y operaciones

Procesos.

La tecnología que emplea Muebli Center es la necesaria para la producción de muebles de hogar; los instrumentos que utiliza son aquellos que sirven en un proceso de tapizado y carpintería. Los distintos diseños de muebles de hogar no presentan complejidad, lo que representa una barrera de entrada baja. No obstante, el uso de esta tecnología es el que determina el nivel de los terminados, lo que guarda gran relación con la calidad del producto.

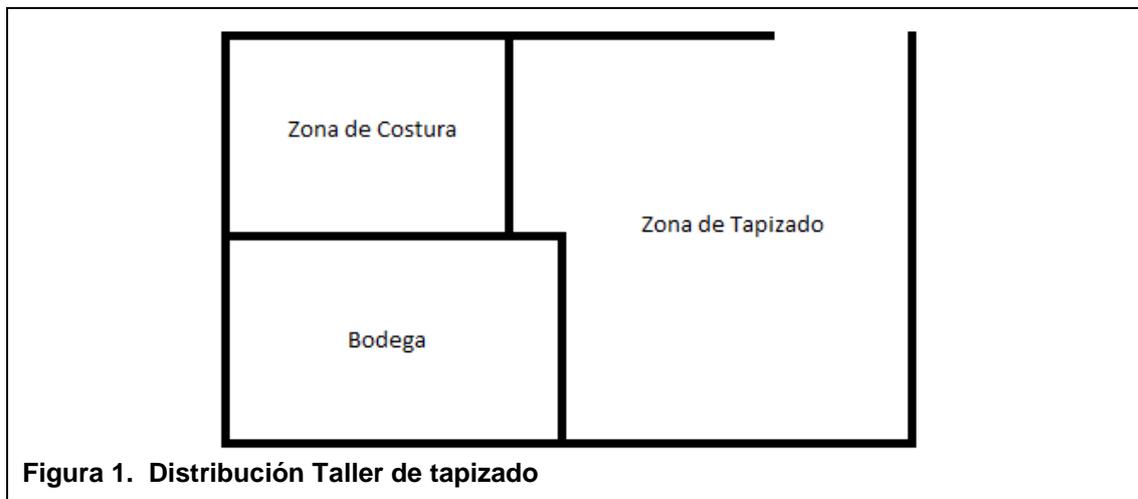
Tabla 10. Maquinarias y equipos

Artículo	Cantidad
Computador	3
Compresor	2
Máquina de coser	1
Sopletes	4
Máquina circular	2
Caladora	1
Tupi	2
Taladro	4
Torno	1
Lijadora	2

La distribución física en las instalaciones se basa en la funcionalidad de cada área: fabricación, comercialización y administración. La organización de las instalaciones es la siguiente:

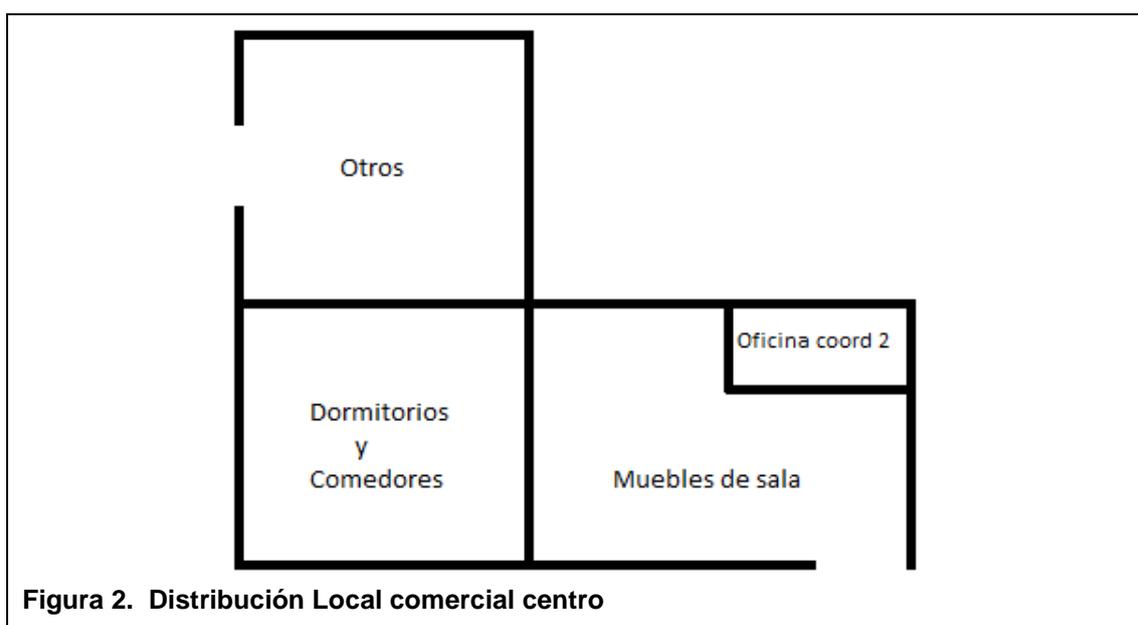
Taller de tapizado: Trabajan tres tapizadores encargados de la producción de los muebles de sala y el Coordinador 1 que visita periódicamente el lugar. Este taller tiene una producción semanal máxima de doce juegos de sala y cuenta con los instrumentos necesarios para la producción, tales como compresores y máquinas de coser de doble punta, entre otras.

Taller de tapizado



Trabajan 3 personas, encargadas de la producción de los muebles de sala. Este taller tiene una producción semanal máxima de 12 juegos de sala. El taller cuenta con los instrumentos necesarios para la producción de muebles de sala de una alta calidad tales como compresores, máquinas de coser de doble punta, entre otras. En él se encuentran los 3 tapizadores y el coordinador 1 visita periódicamente el lugar.

Local comercial centro



En él trabajan 3 personas incluyendo al coordinador 2, la vendedora y el cargador quien se encarga de despachos. Si distribución es simple donde la coordinación cuenta con su oficina, la vendedora se encuentra cerca a los productos para ofertarlos oportunamente y el despachador está cerca de la entrada actuando de cierta manera como vigilante.

Taller de carpintería

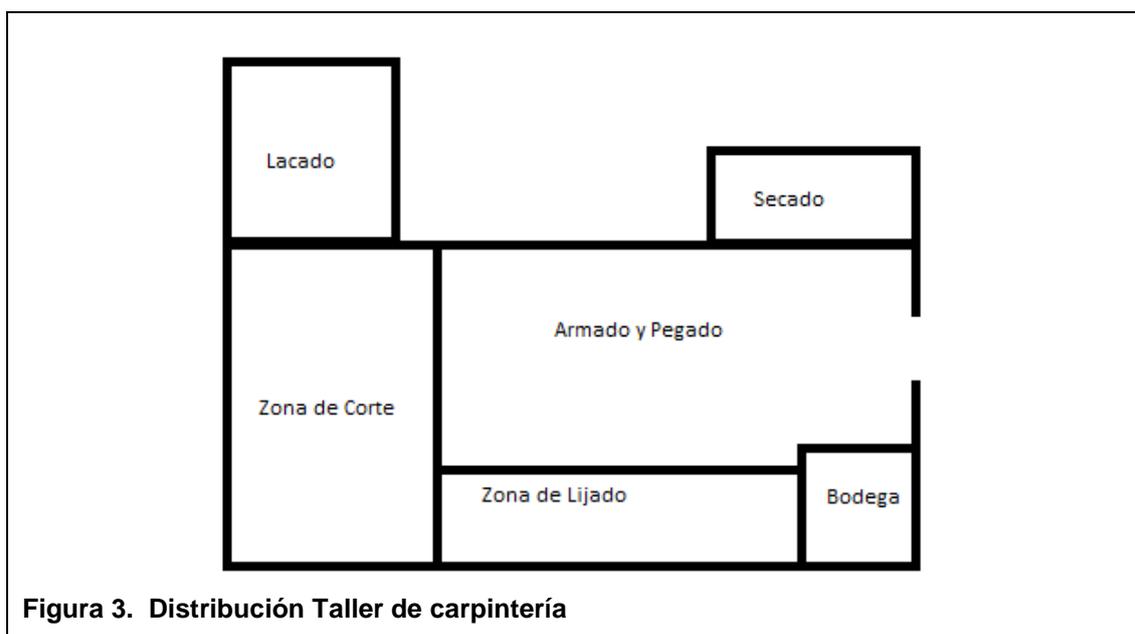
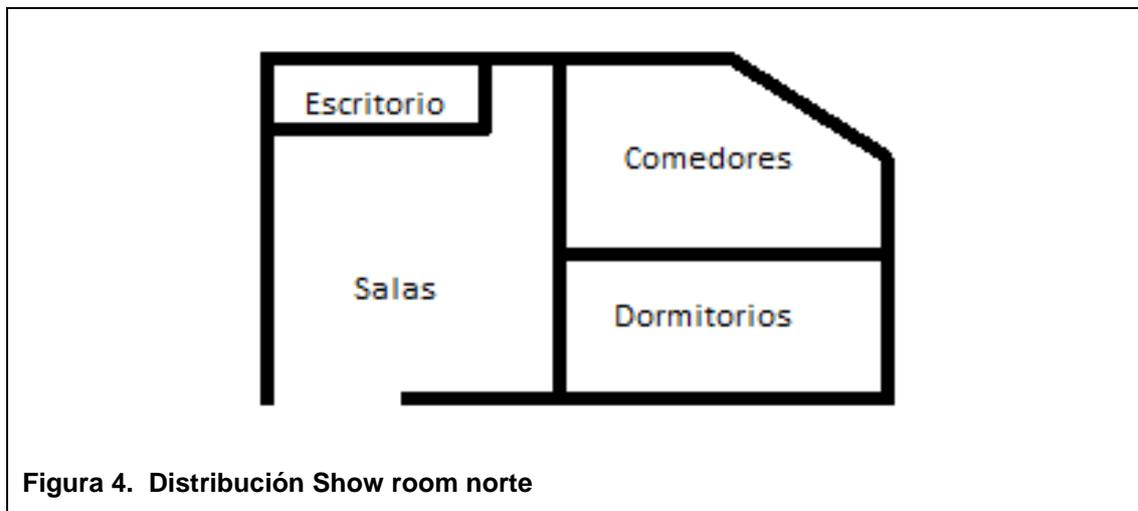


Figura 3. Distribución Taller de carpintería

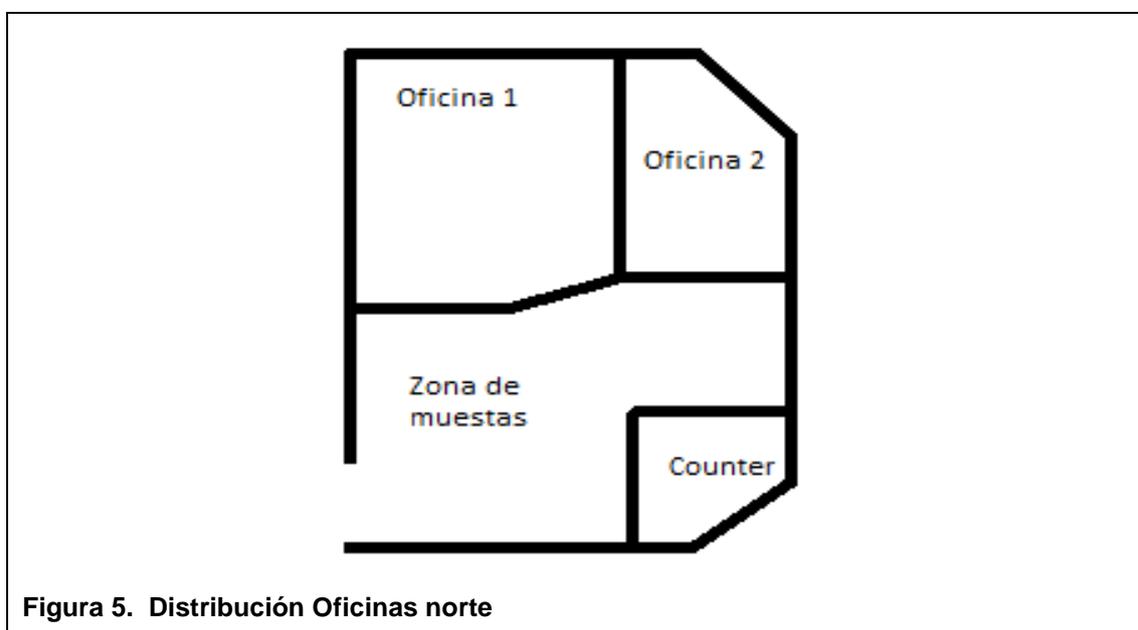
En él trabajan 4 personas, el jefe de carpintería, los tres carpinteros. En él se distribuye el trabajo por parte de los carpinteros que realizan los pedidos y el jefe rota continuamente verificando el correcto trabajo y realiza los terminados. A el acude el coordinador 2 periódicamente para verificar calidad del producto y avance en cuanto a pedidos.

Show room norte



En él trabaja el vendedor del lugar únicamente, pero esta junto a las oficinas comerciales.

Oficinas norte

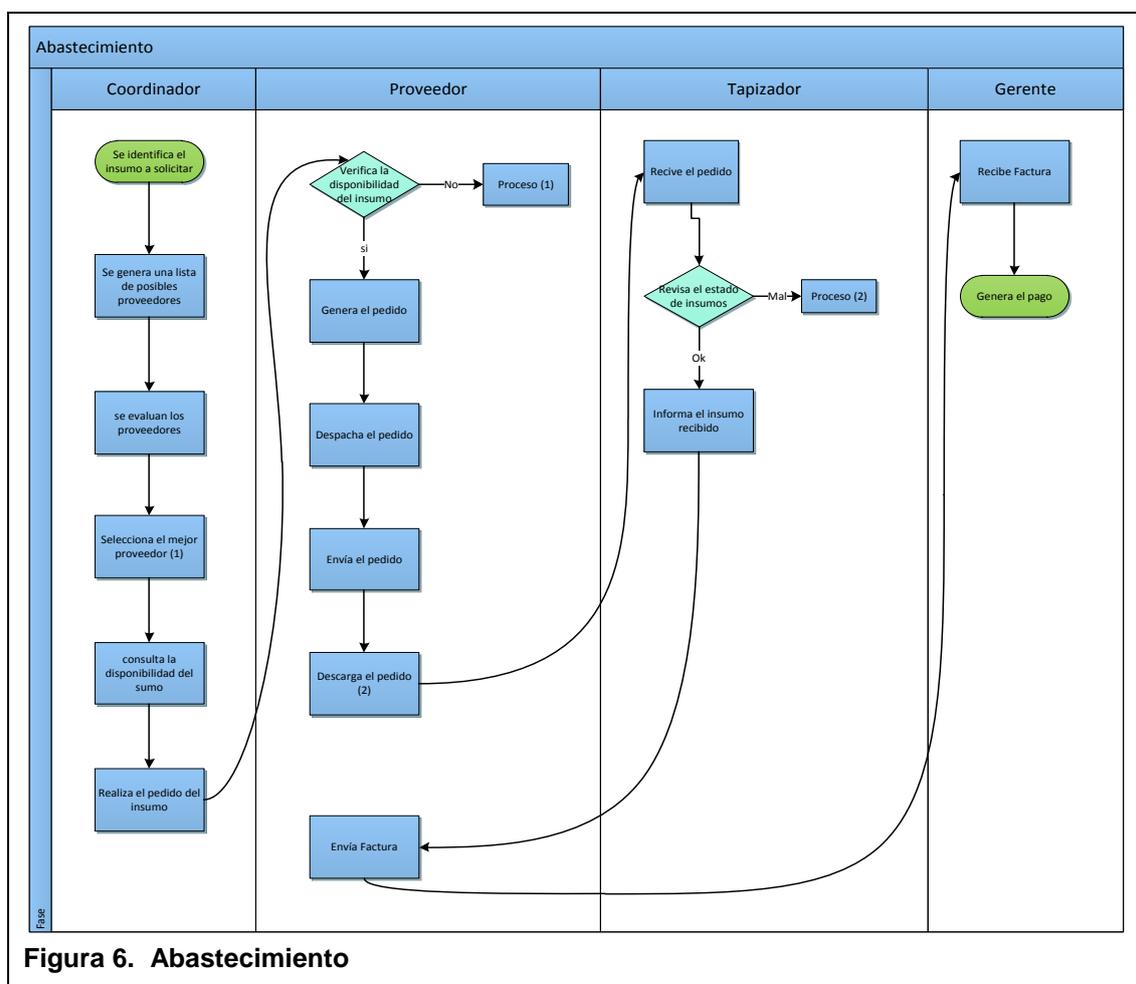


Esta junto al show room, trabaja la gerente y el coordinador 2, en él se realizan las distintas actividades que las personas que trabajan en él están a cargo.

Flujogramas de procesos

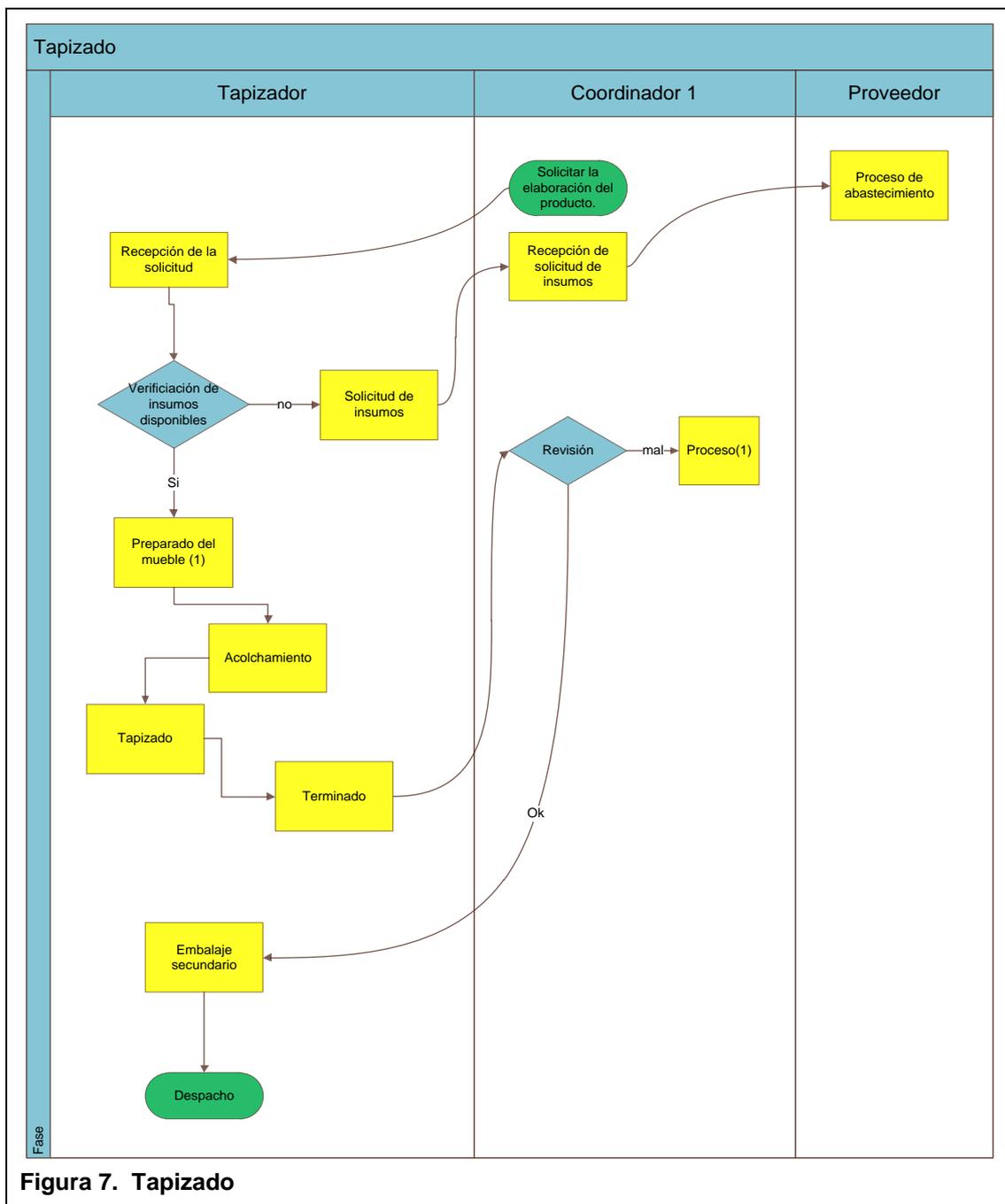
Además la empresa cuenta con varios flujos de procesos según el producto a elaborar sin embargo la producción sigue los siguientes proceso para el abastecimiento, producción comercialización y venta.

- Abastecimiento: El proceso de abastecimiento lo realizan: el coordinador que solicita el insumo para su taller a cargo; el proveedor; el taller a ser abastecido; y la gerencia, para la emisión de pago. Sería de utilidad que la autorización de pago la tenga el coordinador solicitante del insumo, a fin de dar una mayor fluidez y agilidad al proceso.



- El flujograma de tapizado es muy simple, lo que es positivo para la producción por la facilidad de comprensión; sin embargo, es susceptible

de generarse retrasos debido a que primero se solicita la fabricación del producto y a partir de éste se verifica la disponibilidad en planta. Sería oportuno que el coordinador abarque estas actividades para dar mayor rapidez el flujo de abastecimiento.



- Carpintería: El proceso de elaboración de muebles de madera es más complejo que el de muebles de sala. Es necesario volver más eficiente

este proceso para reducir tiempos y costos de producción y reducir costos.

PRODUCCIÓN CARPINTERÍA

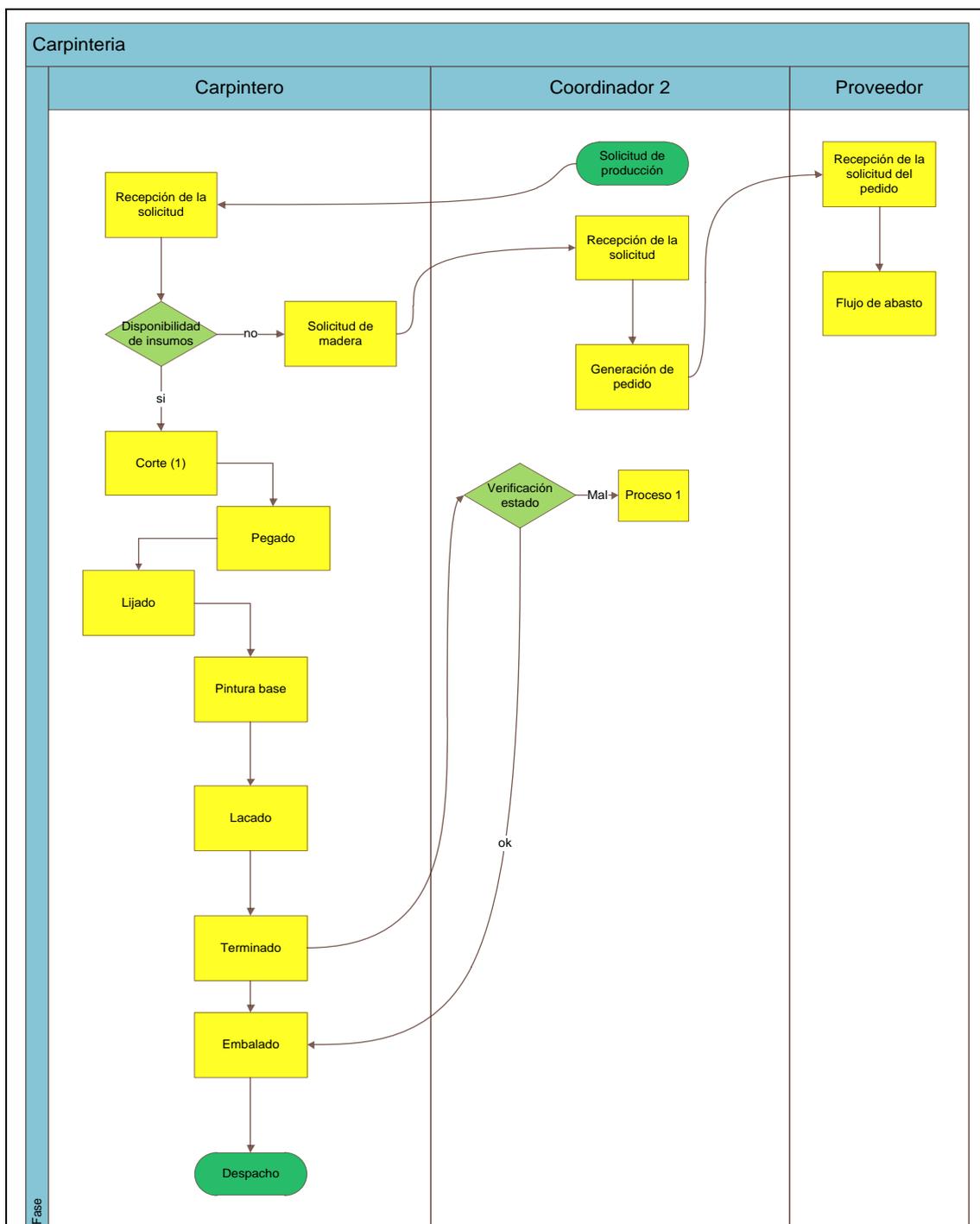


Figura 8. Carpintería

- El proceso de ventas no refleja complejidad pero es bastante pasivo, porque no forma parte del proceso de evaluación, ni hace esfuerzos por influir en la decisión de compra del cliente.

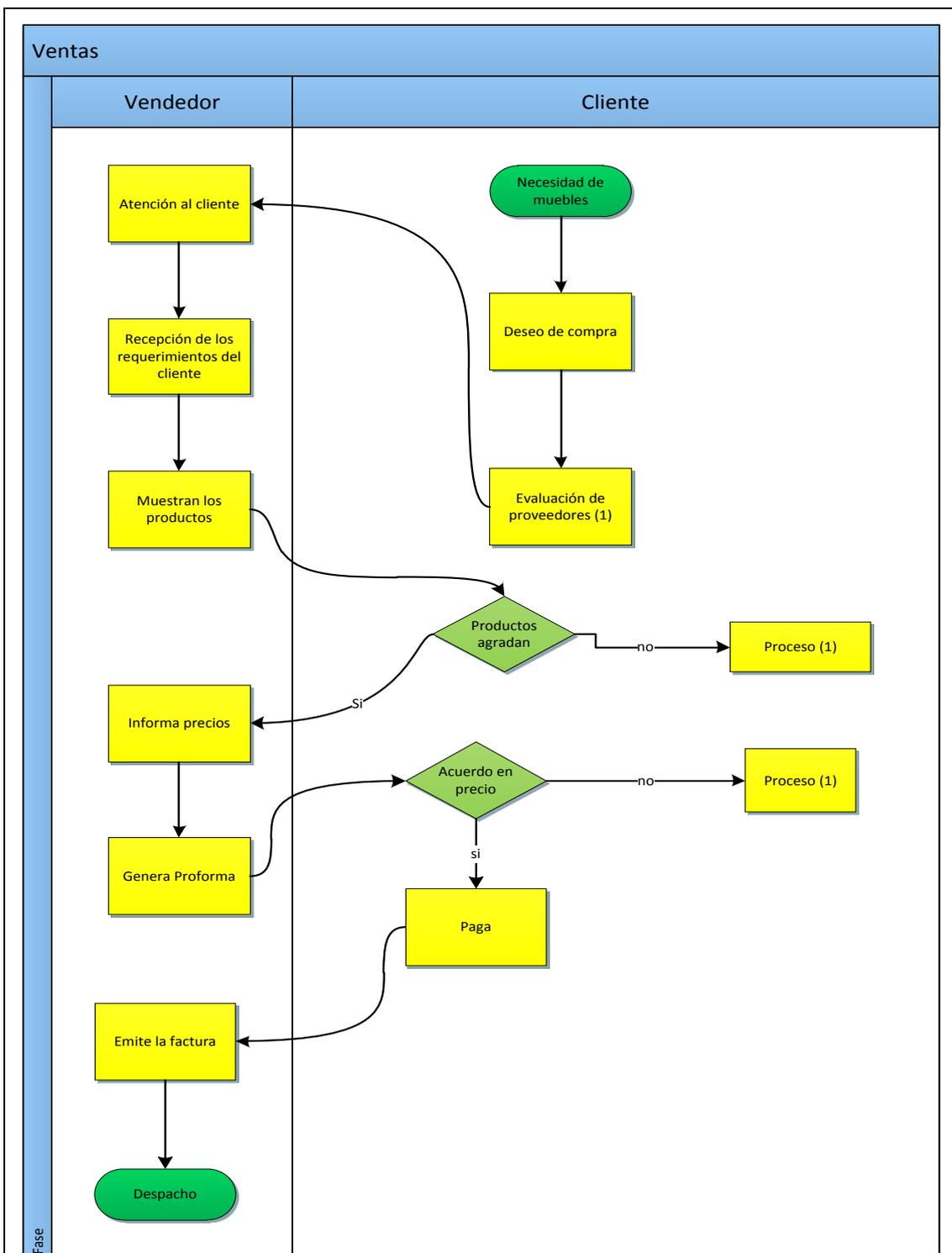


Figura 9. Ventas

La capacidad de producción de los dos talleres es la siguiente:

Tapicería:

- 7 juegos de sala semanales

Carpintería:

Varía según el requerimiento por producto.

- 3 comedores semanales
- 3 dormitorios semanales
- 3 muebles de tv semanales

No se manejan puntos de maximización, lo que encarece la producción. Asimismo, no se puede aprovechar el tiempo de producción debido a que la planificación es casi nula.

Inventario.

El control de inventario se enfoca en la materia prima: la madera. Los demás insumos se mantienen en cantidades que permitan la producción mensual. Las telas se manejan a un nivel de inventario relativamente bajo, debido a la diversidad de colores y tendencias preferidas por los consumidores.

No se manejan economías a escala para reducción en costos. Este es un factor que de corregirse, contribuiría a lograr mayores márgenes de utilidad.

Fuerza laboral.

El personal que trabaja en la empresa está bien calificada, principalmente en los sectores de producción. Los tapizadores trabajan aproximadamente quince años en la empresa y cuentan con una amplia experiencia en la fabricación de juegos de sala. Se buscan carpinteros con la experiencia necesaria para

trabajar con el jefe de carpintería, quien está altamente calificado y trabaja más de diez años con la empresa. Los vendedores tienen un nivel de educación de bachillerato, porque las funciones que realizan no requieren un nivel superior.

La coordinación y la gerencia están a cargo de los dueños. Están calificados para sus variadas funciones. La gerencia tiene una calificación muy alta respecto a diseño, pero adolece del conocimiento administrativo necesario.

Calidad.

El control de calidad no existe como tal, ni se rige a algún tipo de norma. De todas formas, se verifica que la calidad sea buena con base en la experiencia del coordinador de cada área, quienes determinan si el producto está o no conforme y tienen potestad total para solicitar cambios y decidir si el producto es óptimo o no debe ser enviado al almacén o entregado al cliente por algún defecto.

Es necesario también enfocar el control de calidad hacia la optimización de costos.

2.2.1.5 Investigación y desarrollo

No se cuenta con procesos de investigación y desarrollo. La única herramienta para nutrirse sobre las tendencias y crear nuevos productos es asistencia a ferias, por lo que es preciso cumplir actividades destinadas a desarrollar este aspecto para mejorar la competitividad de la empresa.

2.2.2 Cadena de valor

No se tiene definida una estructura de costos ni control detallado de gastos, lo que limita el establecimiento de una cadena de valor. Con los pocos datos disponibles se pudo evidenciar lo siguiente:

- Los principales gastos de la empresa son los administrativos.
- No se tiene ningún gasto a nivel de mercadeo, un síntoma nada saludable en las empresas modernas.
- La producción maneja niveles de costos que no pueden determinarse si son normales, óptimos o malos; por ello, la reestructuración debe enfocarse en que los niveles sean óptimos y se transformen en una fortaleza de la empresa.
- Los vendedores representan un nivel significativo en los gastos de la cadena de valor, mientras que los niveles de ventas no son altos; para reducir esta brecha y generar utilidad, es necesario reestructurar el sector de ventas.

2.2.3 Matriz EFI

Definición.

Es una matriz que resume el análisis interno de la empresa; permite sintetizar las fortalezas y debilidades, y a su vez, puntuarlas añadiendo una ponderación para tener una idea clara de cómo están los factores internos de la empresa (David, 2008).

Metodología.

- Se realizó una lista con las principales debilidades y fortalezas de la empresa.
- Se asignó a cada elemento una ponderación entre 0 y 1. La sumatoria de todos los factores debe ser igual a 1, en donde el valor más cercano a 1 es muy importante y las cercanas a 0, irrelevantes.

- Posteriormente se procede a calificar entre 1 y 4. Para las fortalezas, una calificación de 4 es de las que están en un mejor estado y de 1, las que se encuentran en peor estado. Para las debilidades se sigue la siguiente metodología: 1 para las debilidades en estado muy crítico y 4 para las que no son tan críticas.
- Se multiplica la ponderación por la calificación de cada una y se procede a sumar para obtener la calificación total de la empresa. (David, 2008)

Tabla 11. Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Experiencia de 30 años.	0,04	4	0,16
Nivel bajo de rotación de personal.	0,02	3	0,06
Jefes de producción con más de 15 años dentro de la empresa.	0,05	3	0,15
Diseños de muebles adaptados a espacios del cliente.	0,07	4	0,28
Tiempo de entrega máximo de 10 días laborables.	0,05	4	0,2
Atención personalizada.	0,02	2	0,04
Garantía de 3 años contra fallas de fabricación	0,03	2	0,06
Personalización de diseños	0,06	3	0,18
Servicios profesionales de decoración sin cargo adicional	0,05	3	0,15
Instalación y transporte sin ningún precio adicional	0,01	1	0,01
DEBILIDADES			
Mala integración del personal	0,02	2	0,04
Falta de posicionamiento con nombre	0,06	1	0,06
No se tiene un departamento de marketing	0,03	2	0,06
No se posee un embalaje predeterminado	0,01	3	0,03
Transporte no adaptado a transporte de muebles	0,03	3	0,09
No se tienen indicadores financieros	0,02	2	0,04
No hay control de calidad con procesos profesionales.	0,04	3	0,12
No hay investigación y desarrollo	0,02	2	0,04
No se tiene un departamento de ventas	0,05	2	0,1
Liquidez baja	0,05	2	0,1
No se utiliza economías de escala	0,04	1	0,04
Ventas no eficientes	0,04	2	0,08
Delegación de actividades no clara	0,01	2	0,02
Falta de establecimiento de distintos procesos de manera escrita	0,02	2	0,04
Herramientas no modernizadas	0,04	3	0,12
No tiene certificados de calidad	0,04	2	0,08
No tiene sistema de costos	0,04	2	0,08
Se trabaja como persona natural	0,04	1	0,04
TOTAL	1	66	2,47

Adaptado David, 2008, p. 159

La matriz EFI puede considerarse como una fotografía de la situación interna de la empresa. Esta matriz permitió identificar varias debilidades que poseen una ponderación alta, acompañada de una calificación baja; por tanto, se considera que deben realizarse las siguientes mejoras para eliminar las debilidades más fuertes:

- Mejorar el nivel de liquidez.
- Crear el departamento de ventas.
- Tener un control de calidad profesional y sistemático.
- Tener un *software* que controle costos y gastos.
- Cambiar la figura legal de la empresa.
- Modernizar las herramientas.

Las fortalezas también son un factor importante que refleja la matriz EFI y que deben usarse como pilares para el crecimiento que proyecta la empresa, esto es, potenciar las fortalezas que se poseen para que el crecimiento buscado se consiga.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 Industria

Clasificación superintendencia de compañías.

Tabla 12. Clasificación superintendencia de compañías

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0)		
ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR CLASES (LITERAL + CUATRO DIGITOS)		
CIIU	Descripcion	
C31000	Fabricación de muebles	

C3100.01 “Fabricación de muebles de madera y sus partes: para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles

especiales para locales comerciales, muebles para máquinas de coser, televisiones, etcétera”. (INEC, 2012)

Bajo la clasificación industrial actual la empresa está en la potestad de producir muebles de hogar, lo que involucra además el uso de madera para muebles de oficina, talleres, restaurantes, entre otros.

2.3.2 Mercado

La sesión del estudio de mercado comprende investigar las características del consumidor y del mercado.

Problema de Gerencia

¿Cómo incrementar las ventas?

Problema de investigación de mercados

No se tiene la información sobre perfil, hábitos de consumo, papeles de compra del consumidor, conocimiento de la competencia, proveedores, precios, empaque, productos similares y formas de hacer publicidad.

Preguntas hipótesis y objetivos

Tabla 13. Preguntas hipótesis y objetivos

Cientes Actuales		
Preguntas	Hipótesis	Objetivo
Calidad del producto	Buena calidad	Conocer la calidad del producto
Atención recibida	Es buena	Saber cómo fue la atención
Despacho e instalación	Entrega e instalación eficientes	Saber la eficiencia del despacho e instalación
Tiempo de entrega	Tiempos de entrega óptimos	Conocer si los tiempos de entrega son óptimos
Tipos de cobro	Suficientes métodos de cobro	Estar al tanto de si se tiene suficientes opciones de cobro
Recompra	Si hay fidelidad de compra	Ver índice de recompra
Recomendación por parte de los clientes	Si se recomienda la empresa	Identificar si se recomienda a la empresa
Experiencia de compra	La experiencia de compra es buena	Conocer como es la experiencia de compra para los clientes
Cientes Potenciales		
Preguntas	Hipótesis	Objetivo
Que representan los muebles de hogar	Son una necesidad	Ver que representan los muebles de hogar
Cuánto es el presupuesto para comprar muebles	Se asigna más de 1000\$ para comprar muebles de hogar	Conocer cuánto es el presupuesto para la compra de muebles
Renovación de muebles	Se renuevan los muebles de hogar cada 5 años	Identificar el tiempo de renovación de los muebles de hogar (recompra)
Diseño de los muebles de hogar	La gente desea Muebles de hogar modernos	Ver la tendencia en cuanto a diseños
Importancia de un mueble hecho a medida	Los clientes desean muebles adaptados a su espacio	Saber la importancia de que el mueble de hogar sea hecho a medida
Qué desean en un mueble de hogar	Hay una característica que define la compra	Observar cual es el factor decisivo al momento de compra de un mueble de hogar
Se compra muebles sin que estén en stock	Los clientes si comprarían productos que se presenten en plataformas virtuales	Conocer la disposición de compra que tienen los clientes potenciales hacia productos presentados en medios virtuales
Cómo le consideran a este negocio	Este modelo de negocio es interesante	Saber la opinión del cliente sobre este tipo de negocio
Dónde conocer sobre los productos	Manera virtual	Ver como quieren los clientes ver la cartera de productos
Cómo recibir publicidad	Redes sociales	Estar al tanto de la forma de recibir publicidad
Forma de pago	Tarjeta de crédito	Conocer cómo quieren pagar los clientes

Diseño de la investigación

- Descriptiva cualitativa (entrevista con expertos)
- Descriptiva cuantitativa (censo a clientes actuales y encuestas a clientes potenciales)

Censo

Definición

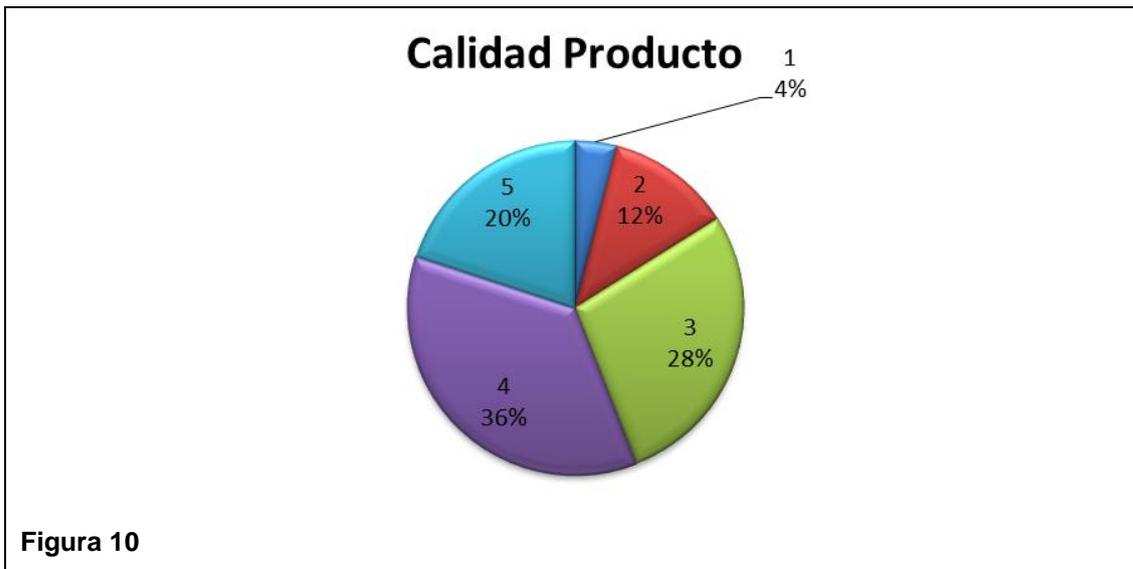
Es un estudio realizado a clientes que han estado vinculados directa o indirectamente en compras a determinada empresa, para determinar el grado de satisfacción, recompra, insatisfacción, afinidad, entre otras. Que tiene el cliente sobre la empresa en cuestión (Sandhusen, 2002).

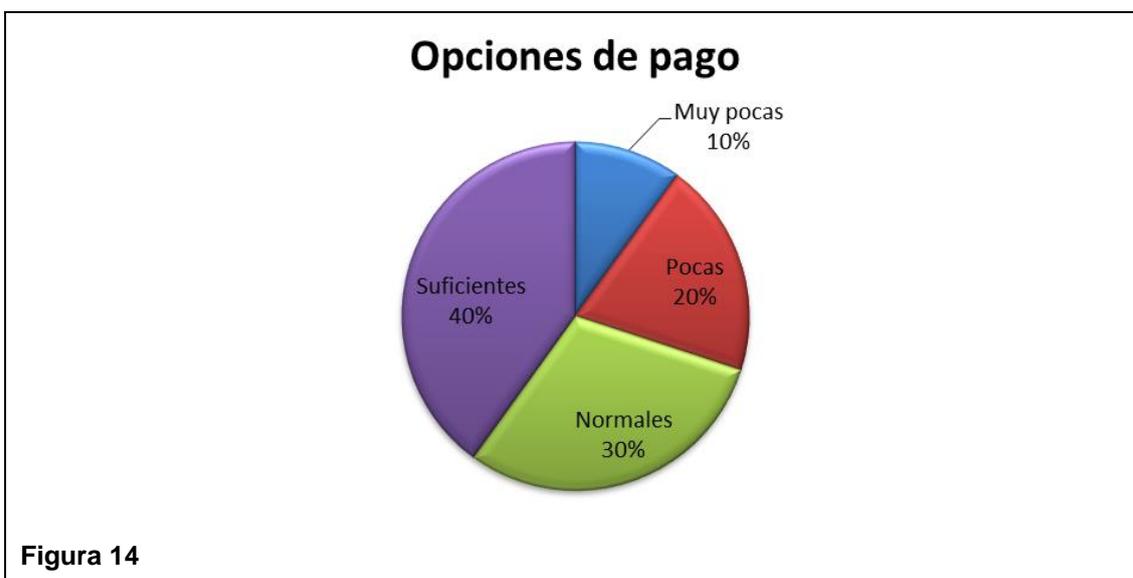
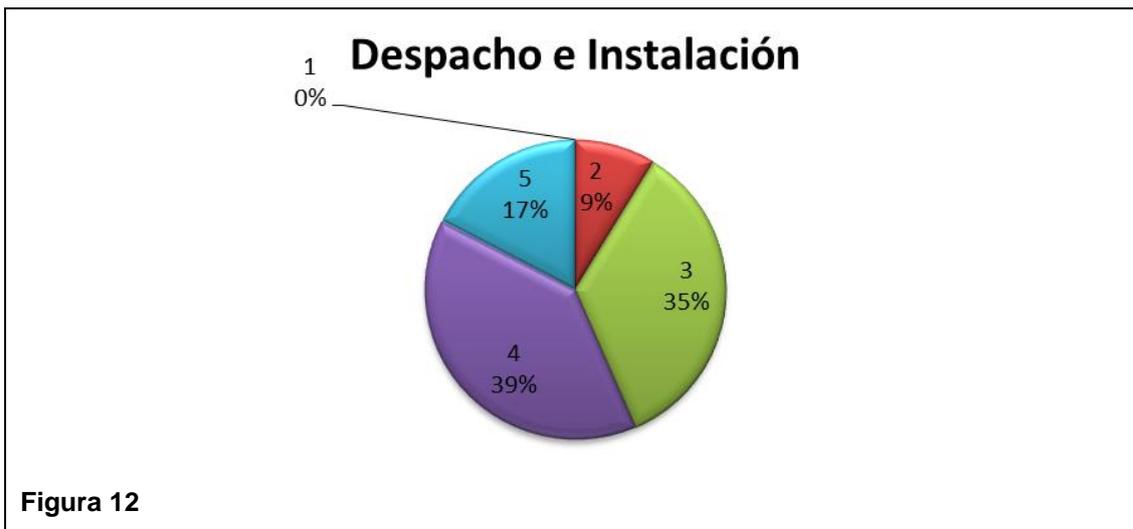
Metodología

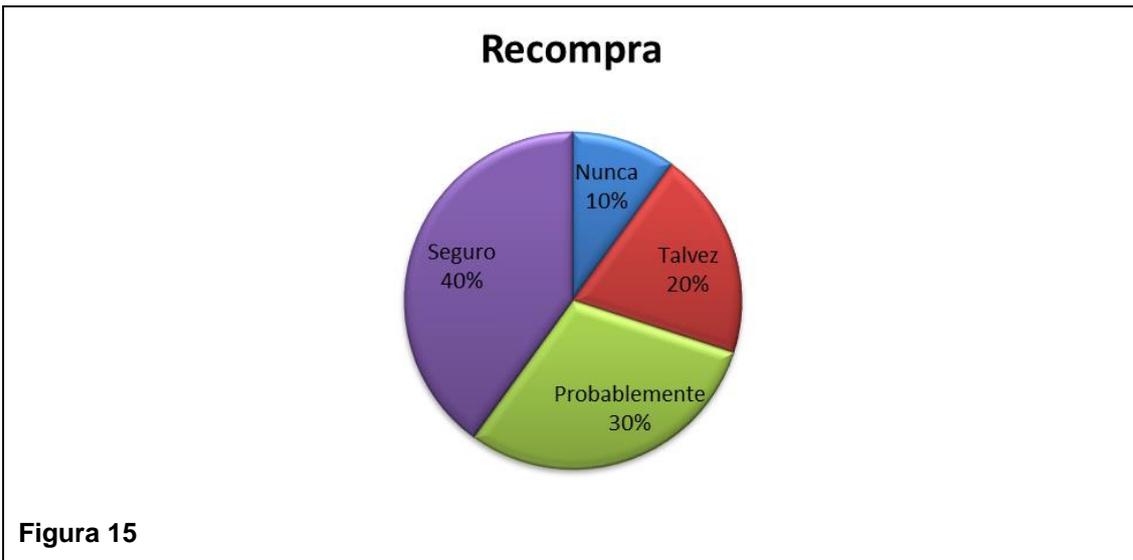
Se realizarán encuestas online a los clientes que posee la empresa. Las encuestas contarán con ocho preguntas de opción múltiple. La información se la enviará mediante correos electrónicos donde se encontrará un link que dirigirá al cuestionario (ver Anexo 5).

En la mayoría de las preguntas se presentarán opciones de respuesta con un intervalo del 1 al 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 la mejor.

Resultados Encuesta satisfacción cliente







Conclusiones

- Los puntos críticos de la empresa son: instalación, calidad y tiempo de entrega.
- El despacho e instalación necesitan ser mejorados.
- La percepción sobre la calidad es el segundo factor con puntuación más baja y posee una ponderación del 30 % dentro de la calificación de la empresa.
- La atención al cliente tiene una calificación alta, la cual debe mantenerse y superarse a medida de lo posible para transformarla en un factor diferenciador.

Descriptiva Cuantitativa

Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa Muebli Center son personas que requieren artículos de un buen nivel de calidad para amoblar su hogar y tienen una disposición de pago hacia productos de precio medio; adquieren sus productos una vez que los aprecian físicamente y también, en proyecciones 3D, en medios virtuales, .

Segmentación

Geográfica

Personas que viven en Ecuador; en la provincia de Pichincha; en la ciudad de Quito; en el sector norte.

Demográfica

Edad entre 20 y 65 años; con nivel de educación indiferente y nivel socioeconómico medio y medio-alto.

Conductuales

Usuarios cuyo de hábito de consumo sea ocasional y con un nivel de lealtad media.

Psicográfica

De clase social media y media alta, con estilo de vida moderno,

Demanda

La demanda proyectada es la detallada a continuación

Tabla 14. Segmentación

SEGMENTACIÓN			
Geográfica	Cantidad		
Ecuatorianos	15678000	Hombres	Mujeres
Quiteños	2.239.191	1.088.811	1.150.380
Norte de la ciudad	716541,12	32%	
Conductuales			
Frecuencia de usuario: ocasional			
Lealtad media			
Psicográfica			
Clase social media y media alta			
Estilo de vida modernos			
Demográficas			
Ingreso medio	243623,98	34%	c+, b
Entre 20 - 65 años	131556,95	54%	

Tomado de INEC, 2013

Una vez segmentado se tiene un mercado donde la demanda potencial máxima es de 131.556,95 personas sin embargo los muebles de hogar tienen su tendencia a ser consumidos por familias en su mayoría por familias las mismas que tienen un promedio de 3,9 por lo tanto la demanda potencial es de 33.732,55 a un promedio de 1.000\$ dólares el producto se tiene una demanda potencial máxima de 33'732.551,3 \$. Si se considera un target del 7% al quinto año se tendría un mercado objetivo de 2.361,28 personas que brindarían un potencial de ventas de 2'361.278,57\$

Encuesta (ver anexo 6)

“Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica”. (Malhotra, 2004)

Metodología

Se aplicó un cuestionario a 384 personas comprendidas entre 22 y 65 años de edad, en el sector norte de la ciudad de Quito.

La encuesta comprende doce preguntas, así como la finalidad de su aplicación y la confidencialidad de los datos que se obtengan.

Se entregó al encuestado el material necesario y se agradeció por el tiempo brindado.

Cálculo de la Muestra.

Se aplicó la siguiente fórmula, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012)

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

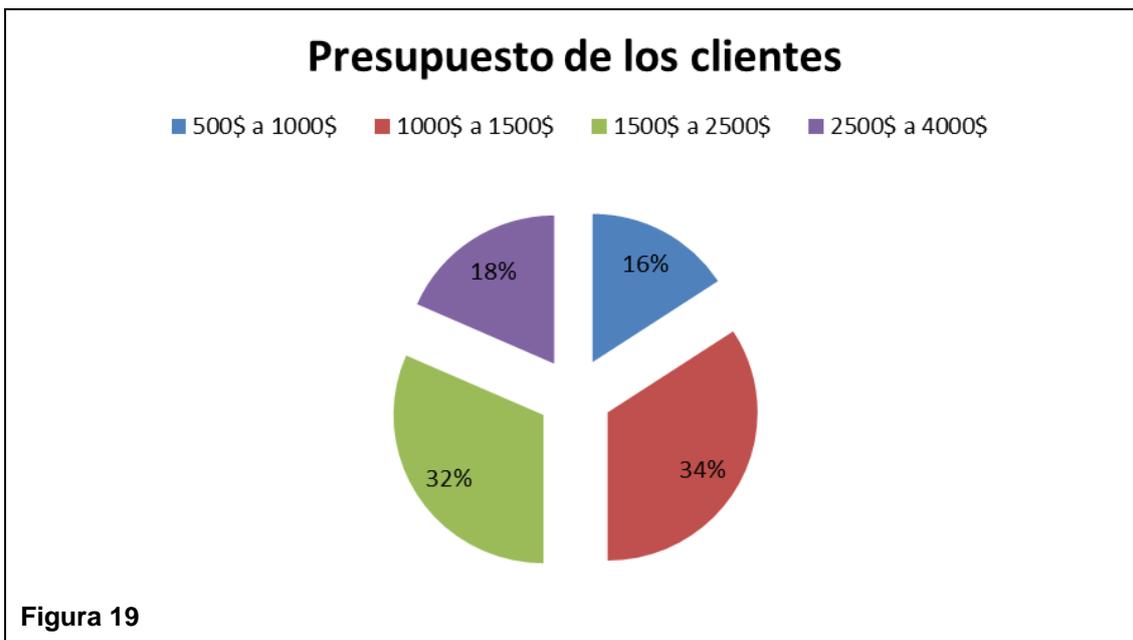
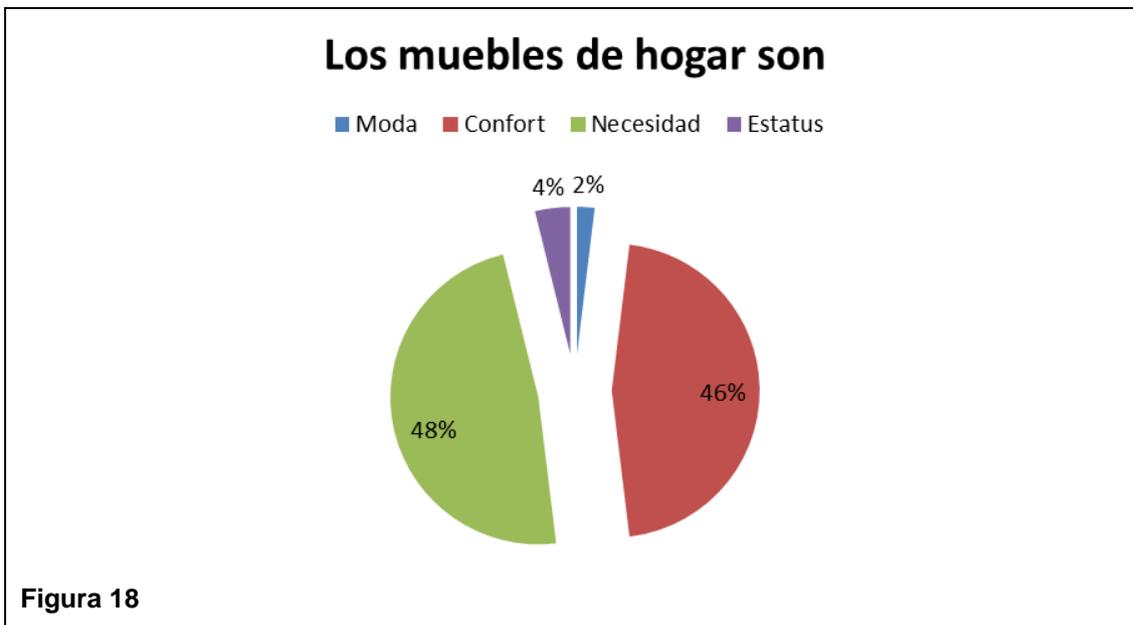
Ecuación 1. Cálculo de muestra

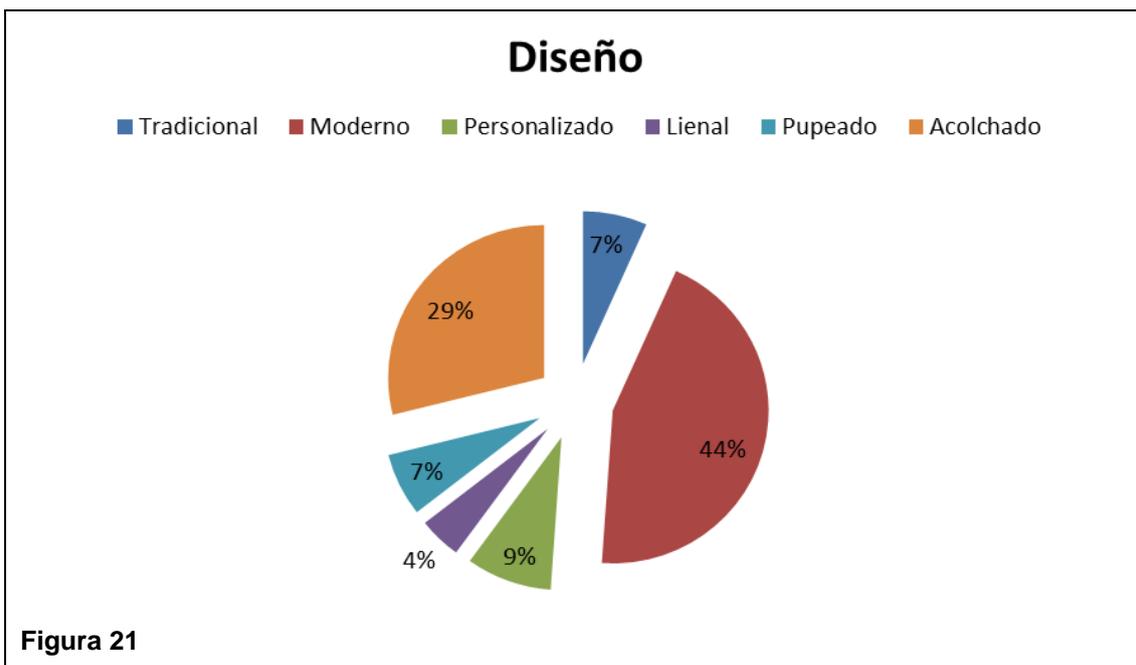
Se trabajó con un nivel de confianza del 95 % , un error del 5 % , una desviación estándar del 0,5 con un N de 131556,9496, que se obtuvo de la segmentación preliminar.

$$N = 383,044382$$

Por definición se acude al número inmediato superior, es decir, se realizaron 384 encuestas.

Resultados





Importancia de un producto a medida

■ Muy importante ■ Importante ■ No muy importante ■ Irrelevante

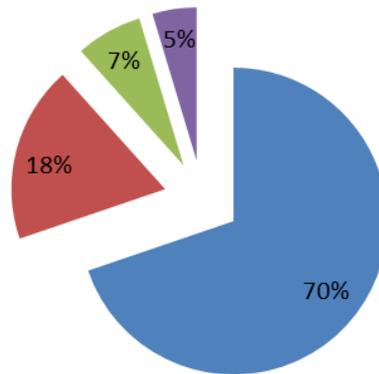


Figura 22

Decisión de compra

■ Calidad ■ Diseño ■ Precio

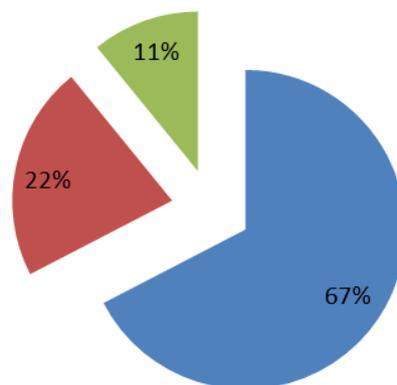


Figura 23

Compra producto sin estar en exhibición

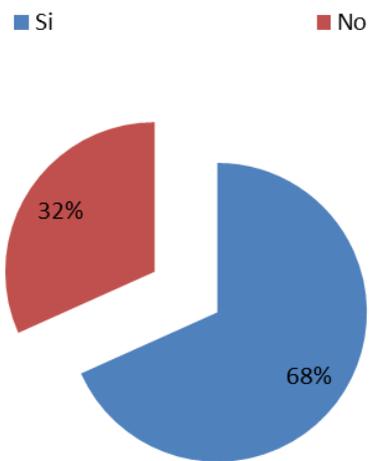


Figura 24

Modelo de negocio

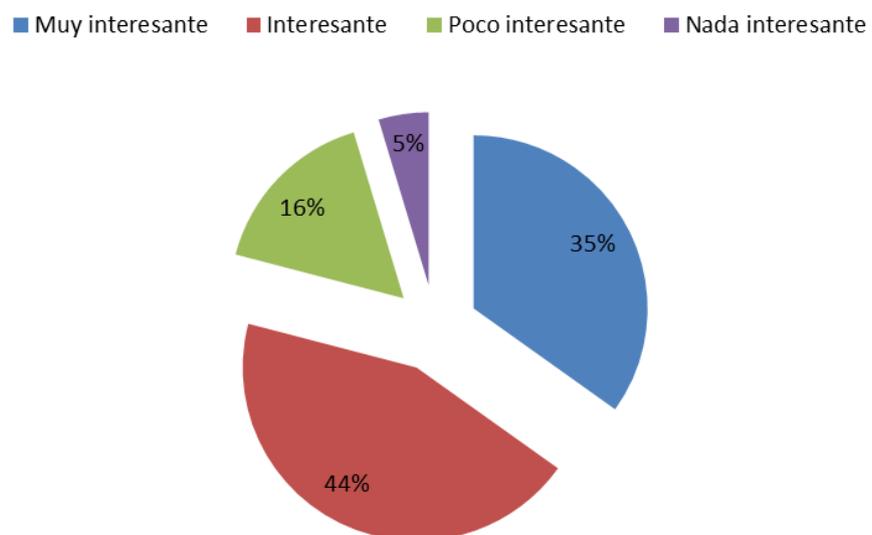
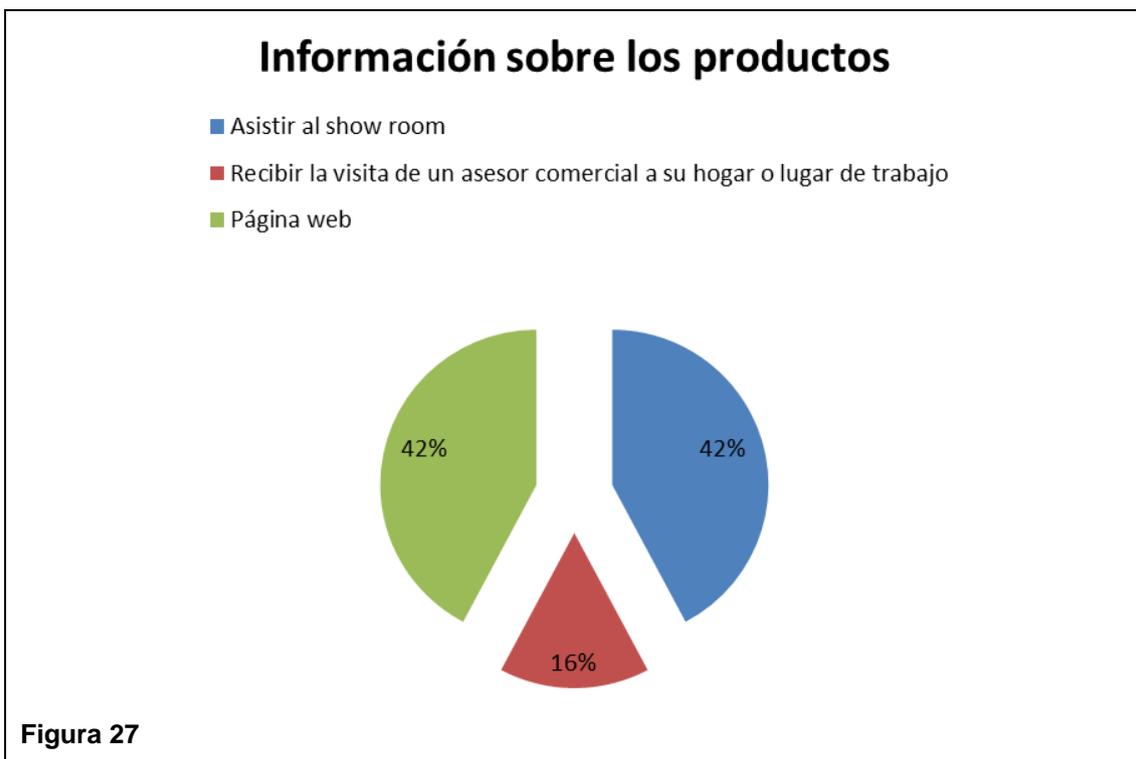
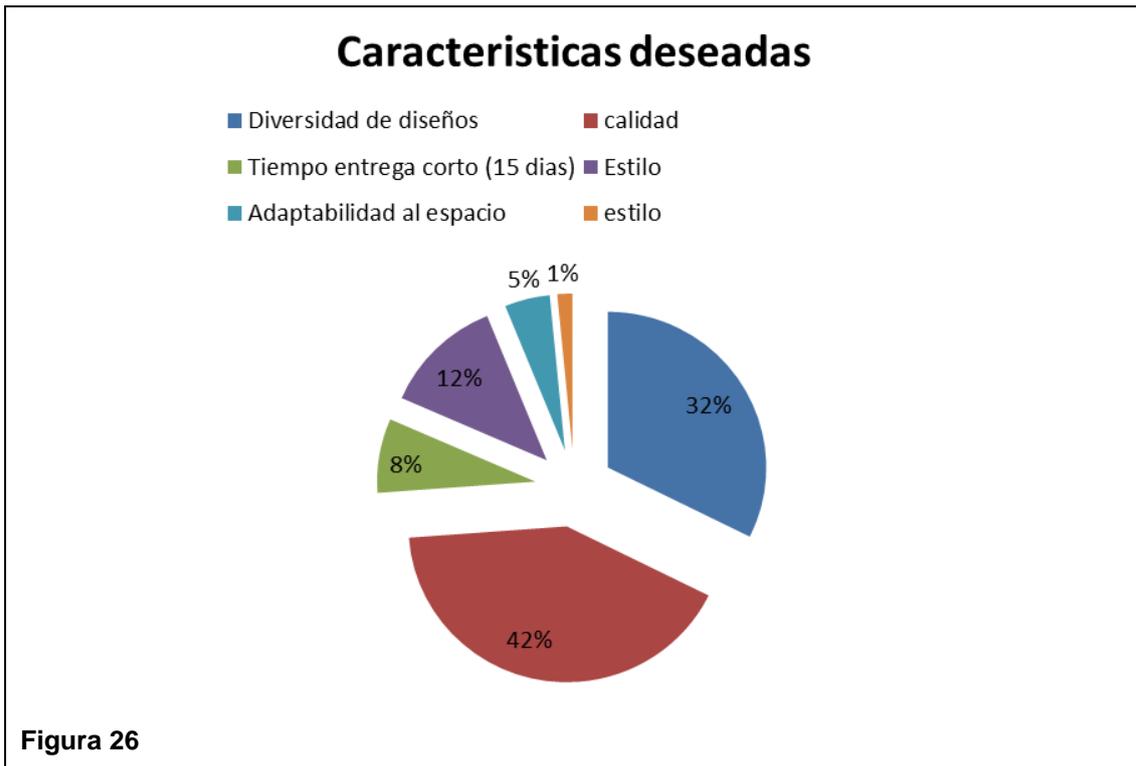
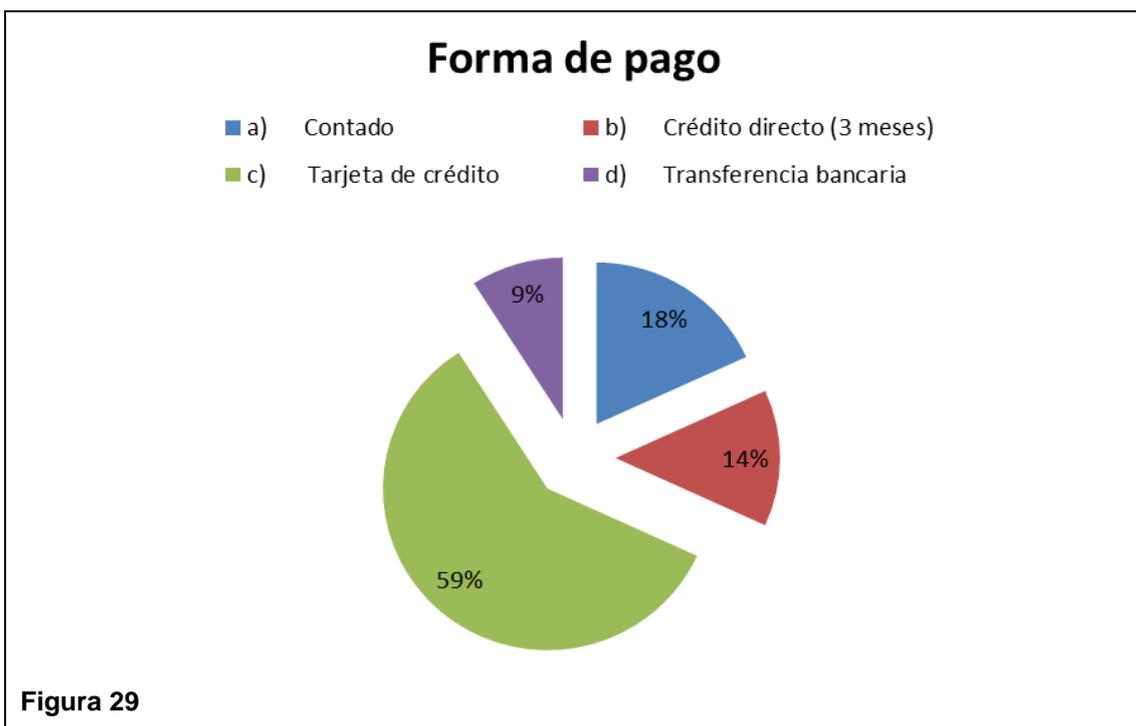
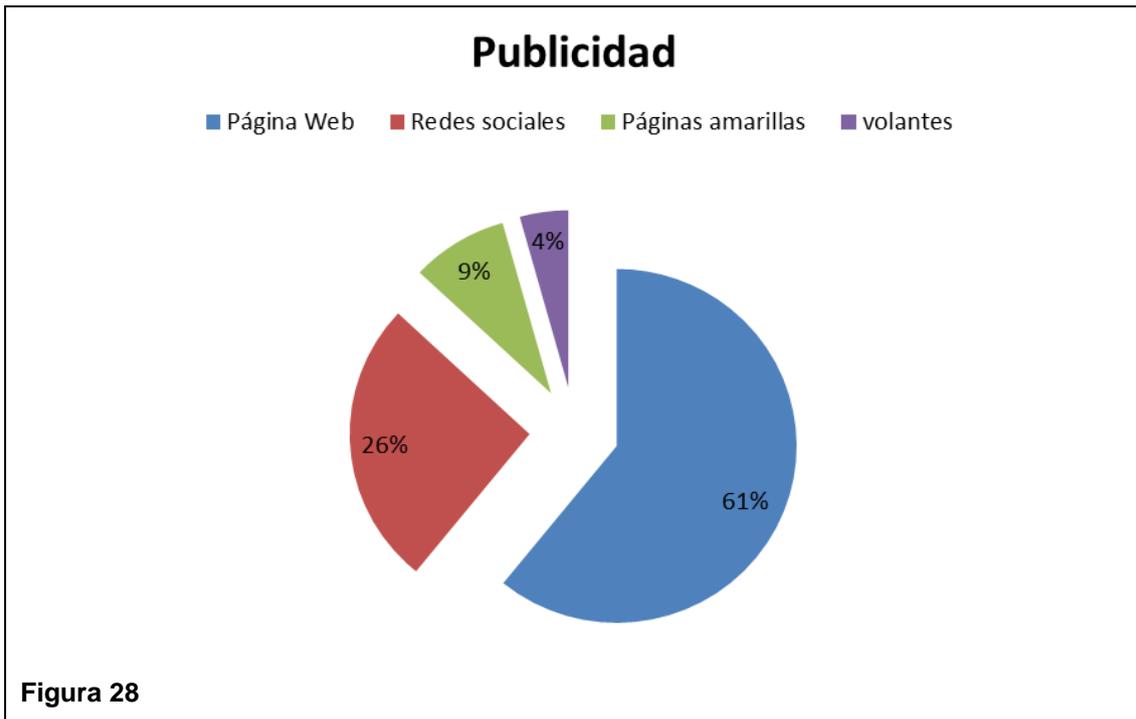


Figura 25





Conclusiones:

- La fabricación de los muebles de hogar debe centrarse en la satisfacción de los deseos de confort y la necesidad de compra.

- Los precios de los productos deben estar entre USD 1000 y USD 1500.
- Se tiene que dar seguimiento al cliente para crear fidelidad, ya que se conoce que su período de recompra es de cuatro años.
- Los diseños deben ser modernos y acolchados, para comodidad del consumidor.
- Al realizar la venta, debe especificarse que se fabrican productos adaptados al espacio del cliente, con el objeto de tener un diferenciador y mejorar el volumen de ventas.
- La reducción de costos nunca debe hacerse en detrimento de calidad; pues este último es el factor más importante para los consumidores.
- Se pueden vender productos exhibidos virtualmente.
- Hay que priorizar las ventas con el uso de programas de proyecciones 3D que permiten dar al cliente una mejor perspectiva sobre cómo se verá el producto en su hogar. De esta forma también se reducen costos por eliminación de stock de productos terminados.
- Es fundamental contar con una buena diversidad en modelos para elección de los clientes.
- Es necesario tener un *show room* en buenas condiciones, que además de mostrar ciertos productos, genere confianza al cliente.
- Es necesario poner a disposición de los clientes una página *web*.
- La publicidad preferida es mediante métodos virtuales.
- Los clientes buscan facilidades de pago, como las tarjetas de crédito.

2.3.3 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta que permite tener una idea clara del entorno que rodea a la empresa; abarca los temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales para lograr una perspectiva de los factores externos de la empresa. (David, 2008)

2.3.3.1 Factores Políticos

Cantidad, severidad y ubicación de las protestas contra el gobierno: No existe un nivel alto de protestas contra el gobierno actual. Se puede considerar como positivo este factor en el aspecto político, ya que uno de los locales comerciales se encuentra ubicado en el sector centro de la ciudad, el cual suele ser el escenario principal para manifestaciones sociales.

Oportunidades gubernamentales: Se ha creado una plataforma de compras públicas, la cual representa una gran oportunidad para las pequeñas empresas porque genera un monto alto de compras y prioriza a las pequeñas industrias.

El Ecuador es un país que históricamente ha presentado inestabilidad política. Este factor cambió en los últimos siete años, durante los cuales se ha conseguido una estabilidad política muy alta. En este mismo ámbito existe un panorama positivo para la empresa, referente al elevado nivel de proteccionismo hacia la producción nacional, que permitirá alcanzar niveles de calidad y producción necesarios para enfrentar barreras de la industria local y de mercados internacionales (El Tiempo, 2013).

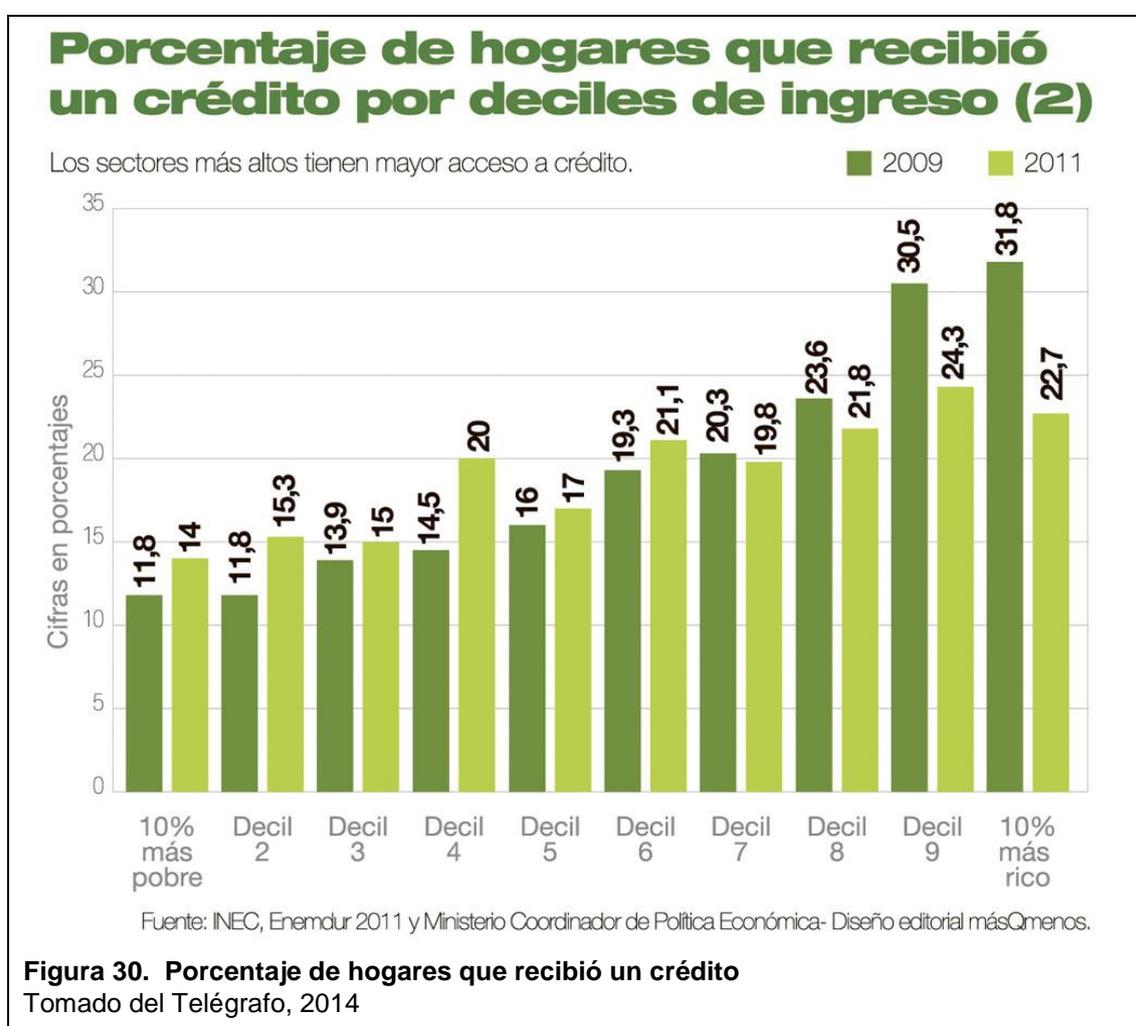
El nuevo modelo de matriz productiva del gobierno incentiva a las empresas que buscan la producción de bienes, a mejorar sus procesos para brindar valor agregado.

2.3.3.2 Factores Económicos

Ecuador es un país que se encuentra actualmente en proceso de cambio de una economía de agricultura y recursos.

Disponibilidad de crédito

“Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el volumen de crédito aumentó en 2010 31,36%; en 2011, 18,45% y en 2012, 10,64%. El año pasado la cifra creció 11,48% y sumó \$ 22 773,13 millones” (El Telégrafo, 2014).

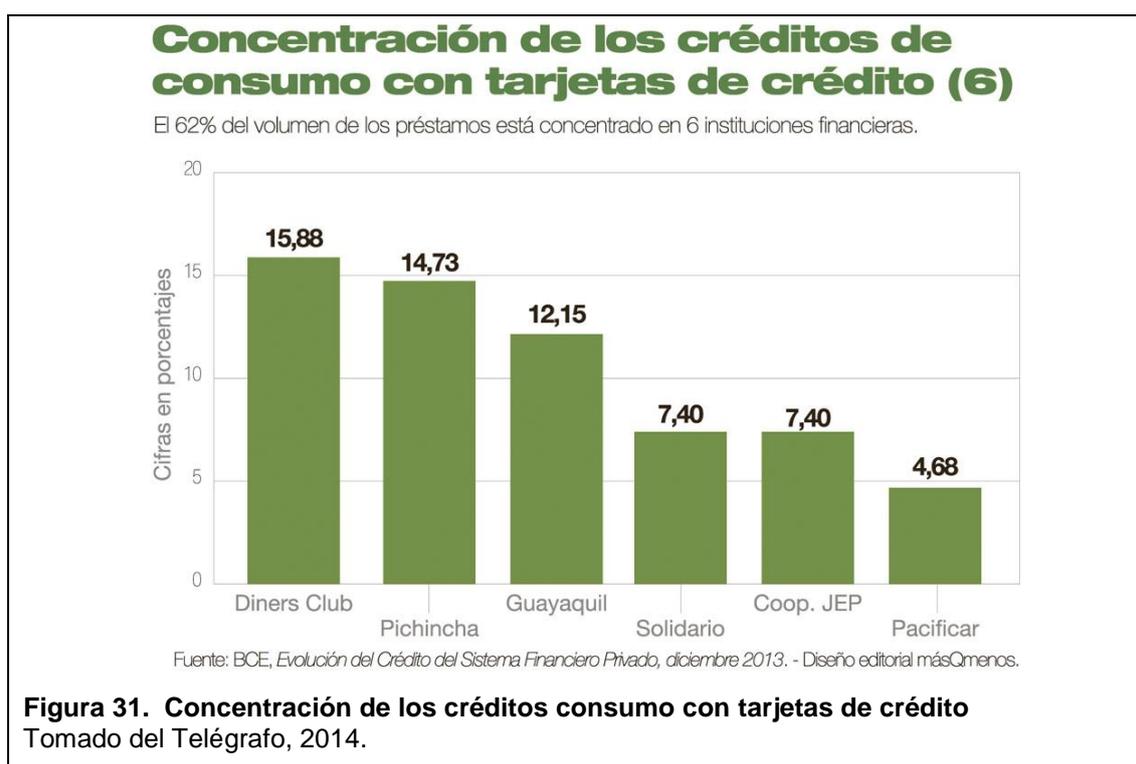


En la Figura 30. se muestra que el 31% del crédito es destinado a consumo, el mismo que sirve para el modelo de negocio de Muebli Center porque engloba la compra de productos como muebles de hogar.

Tasas de interés

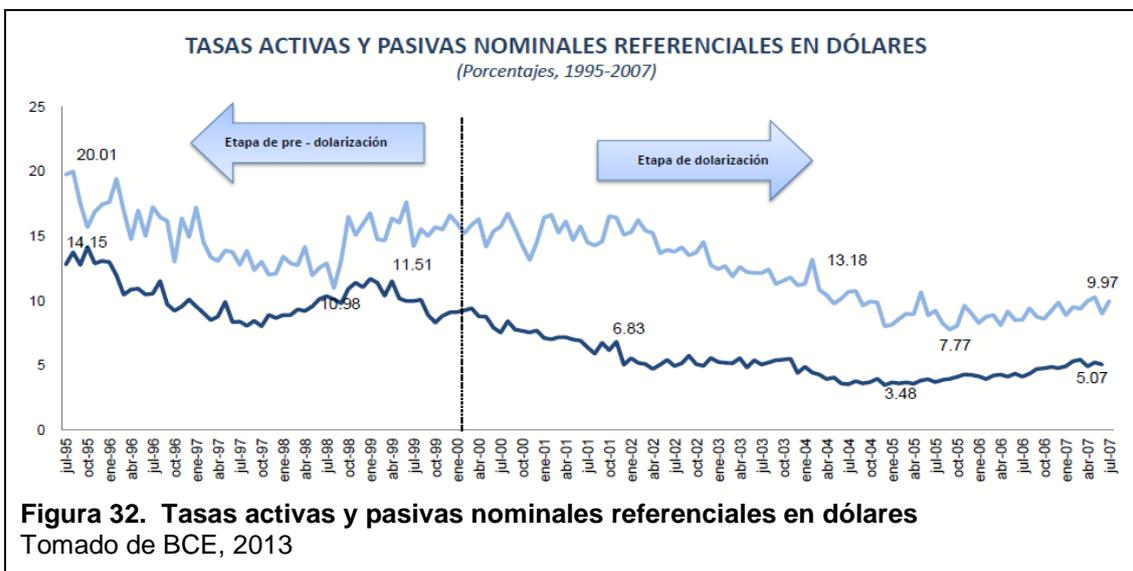
La tasa de interés que compete a la empresa es la de un periodo de 1 a 360 días ya que este es el tiempo por el que se endeuda un consumidor para la compra de un mueble de hogar, este tiene un promedio del 15,5% para préstamos de consumo. (Ver anexo 7)

Así mismo el consumo con tarjetas de crédito muestra la siguiente tendencia hacia el uso de tarjeta de preferencia.



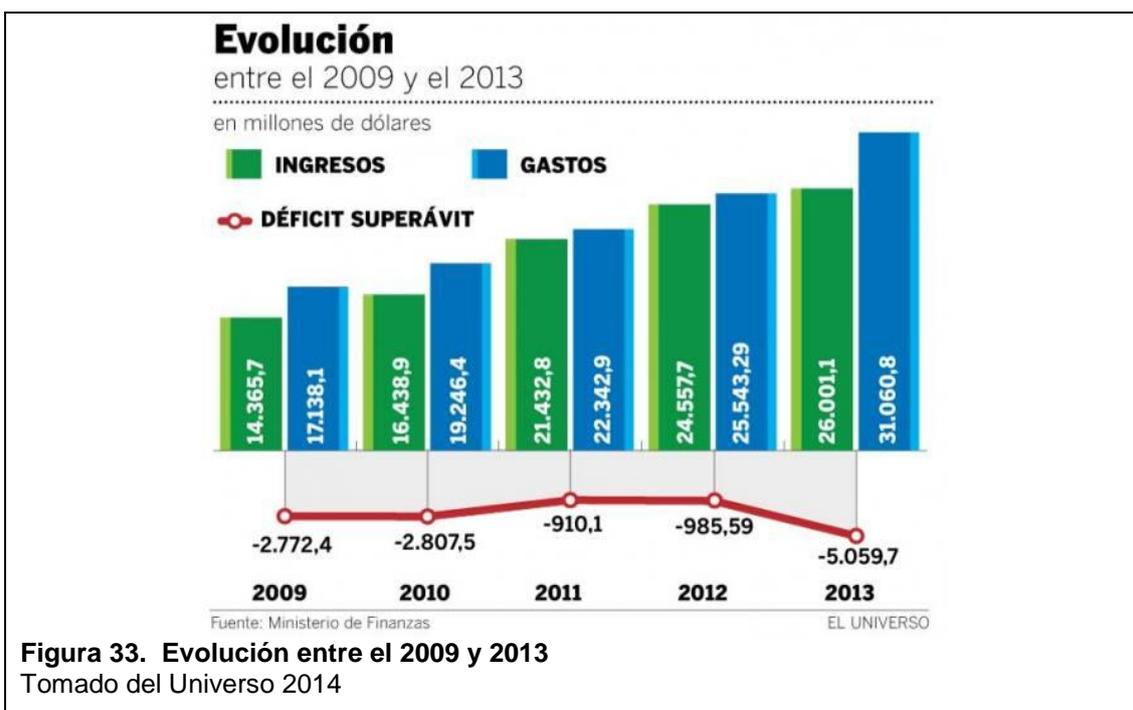
La figura indica que hay una preferencia hacia la tarjeta Diners Club, tarjetas Pichincha y Guayaquil. Esto es de suma importancia ya que se debe contar con este sistema para facilitar la compra de los productos brindando las facilidades de compra con estas tarjetas.

Las tasas activas y pasivas del Ecuador tienen la siguiente tendencia



La tendencia en las tasas de interés del Ecuador es a reducirse tanto en la tasa activa como en la pasiva. Este es beneficioso para el giro de negocio de la empresa debido a que habrá un mayor endeudamiento y un menor ahorro.

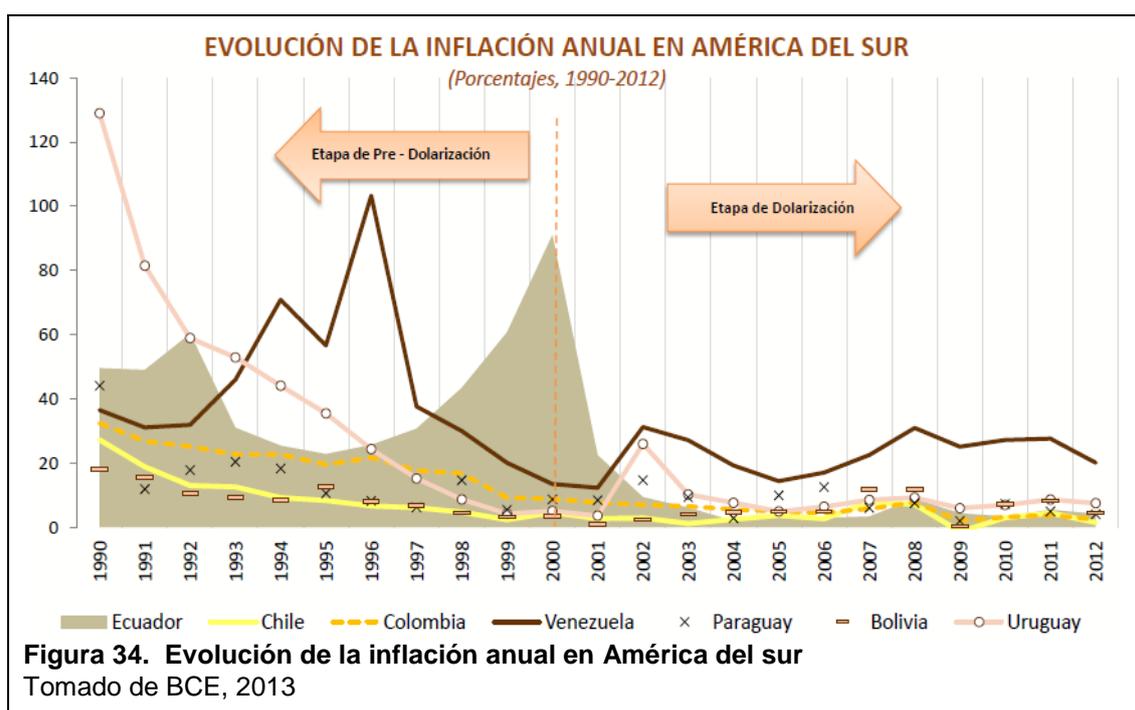
Déficit y Superávit presupuestal



El déficit presupuestal del Ecuador es de 5059,7 millones de dólares, sin embargo esto representa una oportunidad de negocio ya que el gasto público en Ecuador ha tenido un incremento muy importante, esta es una oportunidad debido a que el portal compras públicas puede representar un objetivo de ventas para la empresa Muebli Center.

Inflación respecto a otros países.

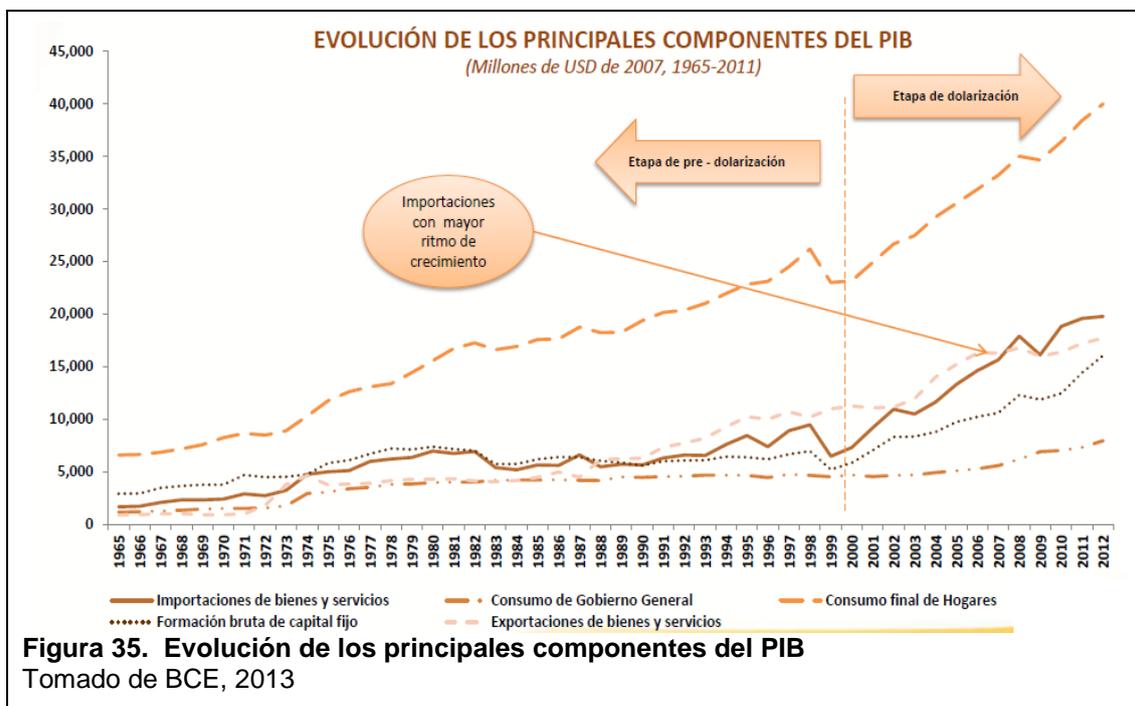
El Ecuador es un país que históricamente se caracterizó por tener niveles de inflación sumamente altos. Sin embargo a partir de la dolarización este fenómeno vio su fin y el país tiene unas cifras muy buenas respecto a los países latinoamericanos y la inflación es baja siendo un factor importante para la economía nacional. Las cifras son las siguientes:



Evolución de los componentes del PIB

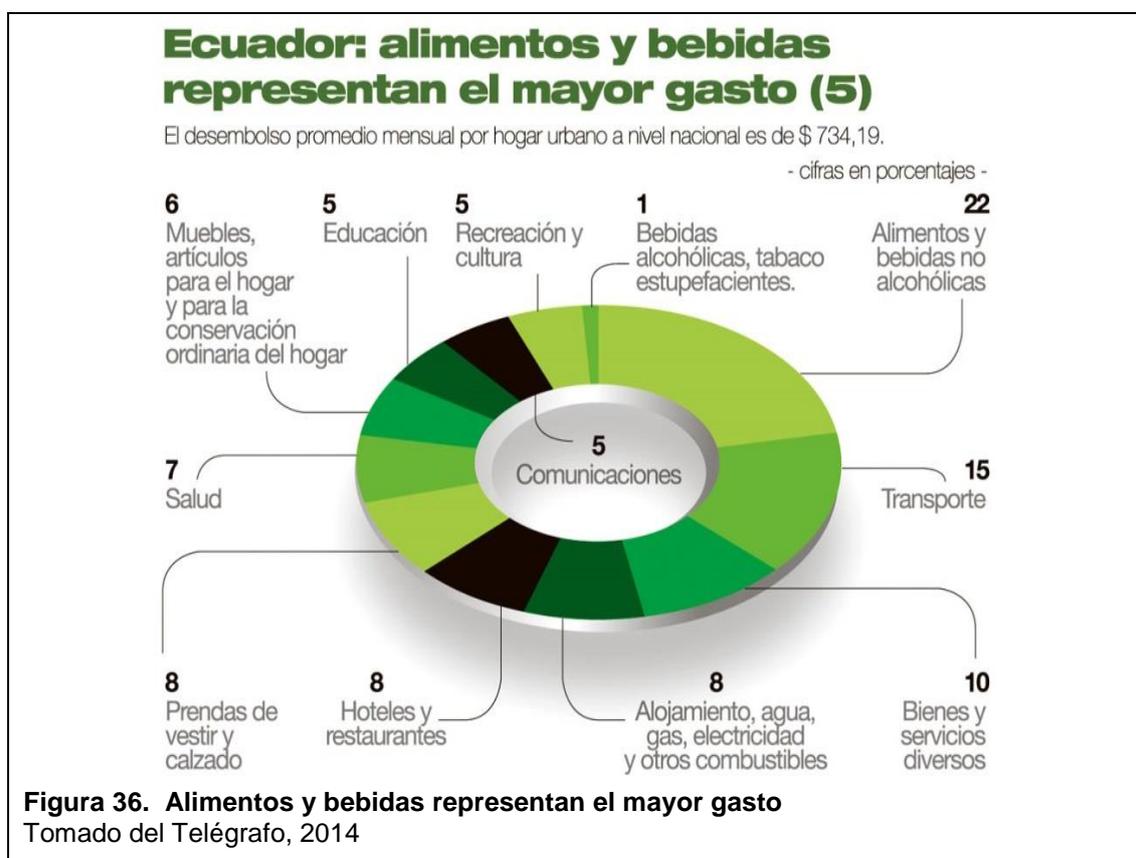
“El Consumo Final de los Hogares es el componente más importante del PIB, que ha crecido sostenidamente en todo el período, y particularmente

en los últimos años. Cabe destacar el comportamiento de la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión) que está muy relacionada con la evolución de las importaciones de bienes de capital y presenta un destacado dinamismo del sector público” (BCE, 2013).



Este indicador es muy importante por el hecho de que nos señala que la economía se dinamiza más y beneficia a los negocios locales para poder tener un crecimiento que en el peor de los casos debería mantener el porcentaje del crecimiento del PIB.

Patrones de Consumo



Los muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar ocupan el 6to lugar de la tendencia del consumo en Ecuador. Este es un factor que hace atractiva la industria lo que si bien permite un crecimiento, también incrementa el factor de posibles nuevos entrantes a la industria.

Desempleo

El desempleo en el Ecuador fue del 4,15% en el 2014 (INEC, 2014)

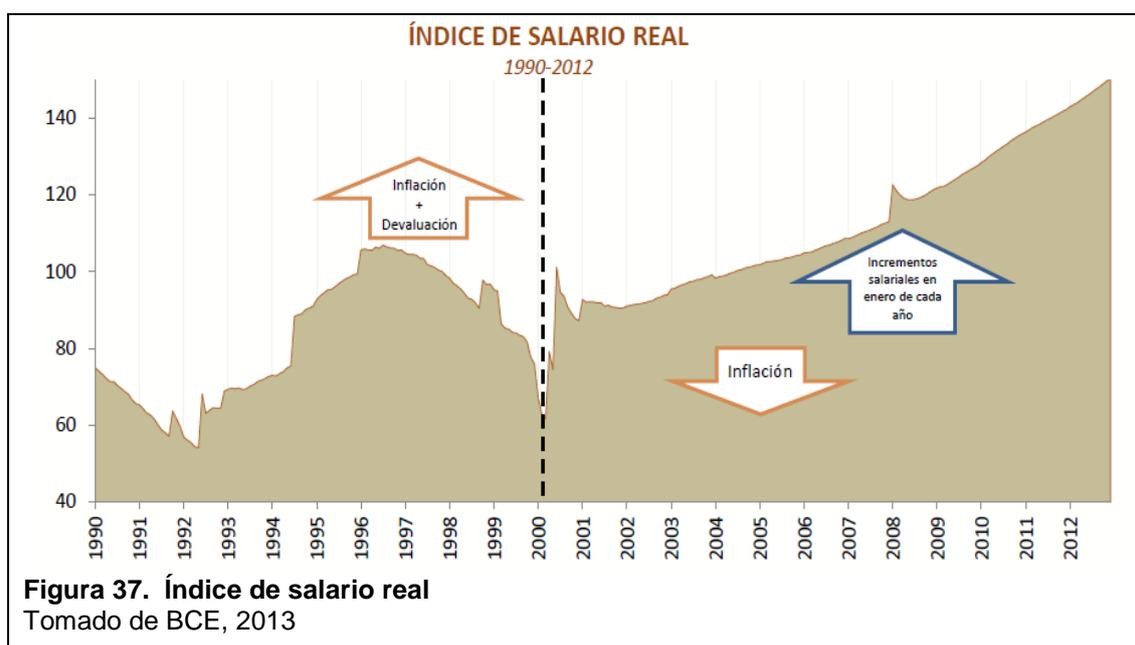
Es nivel de desempleo muy bajo y también positivo para la empresa debido a que incrementa el número de personas con un ingreso para poder tener acceso a los bienes ofertados por Muebli Center.

Incremento en el salario real.

Este factor también es de suma importancia ya que refleja el crecimiento que ha tenido el salario real en el país.

El efecto que tiene sobre nuestra empresa es negativo y positivo al mismo tiempo. Es positivo porque al incrementar el poder adquisitivo de las personas, nuestro producto tendrá una mayor demanda ya que el mismo no es de primera necesidad, y tiene un precio que si es significativo para los consumidores. Sin embargo también presenta un efecto negativo esto porque si los salario incrementan los costos de producción también y esto afectará al margen deseado por la empresa.

A continuación la evolución del salario real:



2.3.3.3 Factores Sociales demográficos y Culturales

Número de matrimonios

En la ciudad de Quito existen 14000 matrimonios anuales este factor es de suma importancia ya que la formación de nuevo hogares es la aparición de un potencial nuevo consumidor, esto no significa que sean los únicos consumidores pero si permite tener una panorámica de los nuevos potenciales clientes.

Tasa de natalidad

“La tendencia de hijos por mujer es a la baja. En 1982 la tasa de natalidad marcaba 4 hijos por cada mujer, mientras que en 2011 bajó a 2 hijos (1,8 hijos)”. (Andes, 2014).

Es un factor que afecta al mercado debido a que puede reducir el nivel de incremento en ventas, por que el crecimiento poblacional nos indica cuantas personas incrementarán el tamaño del mercado.

Ingreso per cápita

Tabla 15. Ingreso per cápita

	2009	2010	2011	2012
Ecuador	4.237	4.501	5.035	5.425

Ingreso per cápita: La evolución del ingreso per cápita en el Ecuador es positiva, lo que contribuye con el giro del negocio de la empresa al otorgarle un mayor nivel de ingresos al ecuatoriano, principalmente porque el segmento al que se dirige Muebli Center es medio y medio alto.

Ubicación de empresas minoristas, manufactureras y de servicio

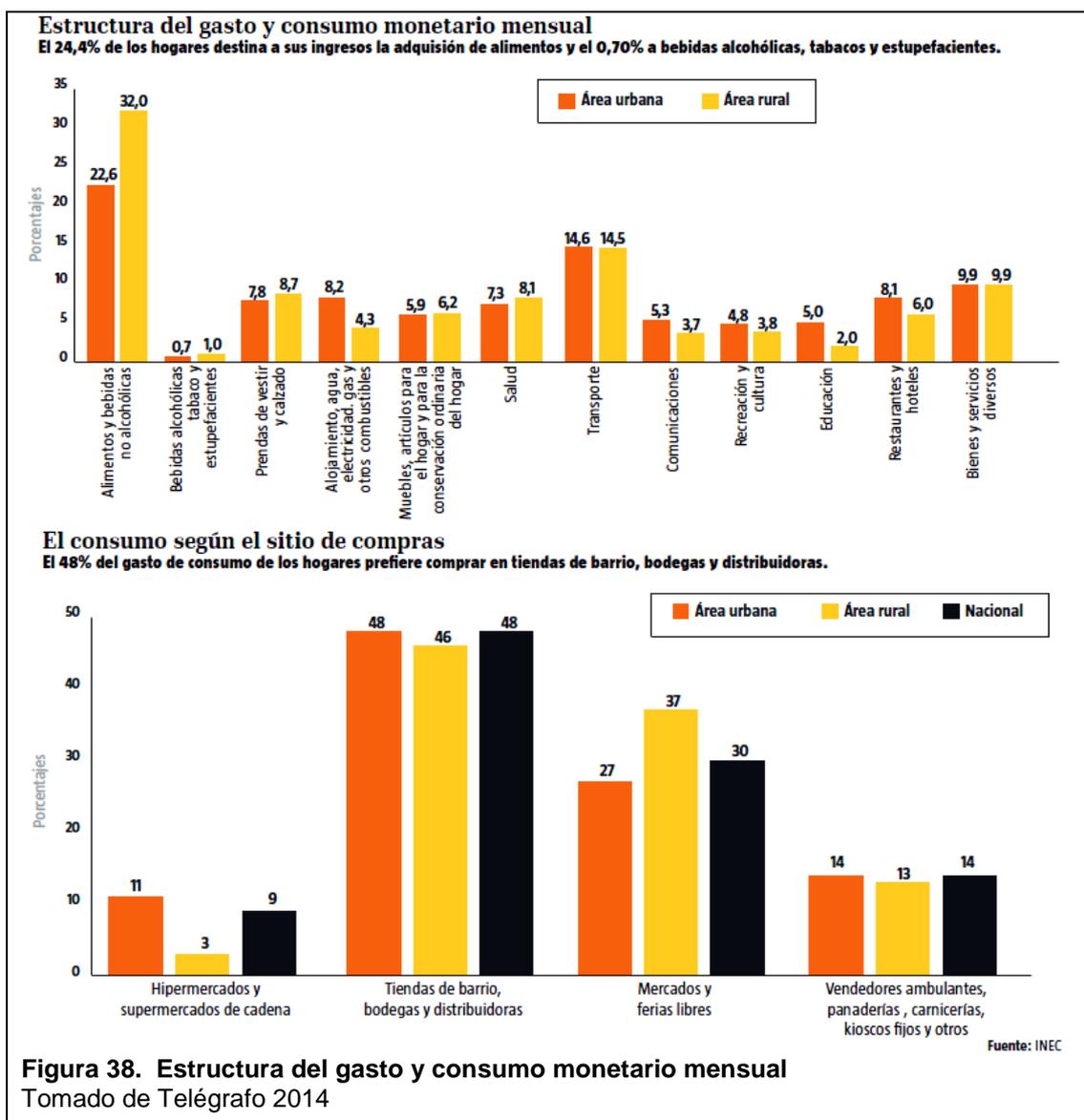
En la ciudad de Quito la ubicación de las principales empresa dedicadas al mercado del mueble están en la avenida de los Shyris. Si tiene una concentración en sus sectores de distribución. Así mismo las plantas de producción en la ciudad tienen una tendencia a ubicarse en la zona industrial que presenta un crecimiento cada vez mayor.

Congestionamiento del tránsito

En Quito el congestionamiento del tránsito es alto debido al mayor número de autos cada año en circulación. Este factor se debe tomar en cuenta para el transporte de los productos y saber que horarios manejar para no permitir que se generen costos de ineficiencia que el tráfico puede ocasionar.

Hábitos de compra

“El INEC revela que la prioridad de los hogares está en los alimentos y bebidas no alcohólicas para lo que destinan el 24,34% de sus ingresos. La vestimenta y el calzado demandan el 7,90%, y la salud, el 7,90%” (Telégrafo, 2014)



El 5,9 del gasto de las personas se destina hacia la compra de muebles y artículos relacionados. Esto es positivo porque se refleja un porcentaje alto de consumo para el artículo que oferta la empresa Muebli Center.

Actitud hacia el ahorro

La actitud hacia el ahorro de la ciudad de Quito tiene una tendencia a reducirse por la diferencia existente entre tasas pasiva y activa. Donde la tasa pasiva se mantiene en un nivel bajo y la activa también. Esto hace que la gente prefiera consumir a ahorrar por un concepto básico de economía.

La ciudad posee una nueva tendencia hacia las viviendas en departamentos; esto hace que la variación en la cartera de productos tenga que adaptarse a los nuevos espacios que la sociedad actual necesita.

2.3.3.4 Factores tecnológicos

Los programas de control de procesos son un factor tecnológico a tomar en cuenta porque las empresas actuales aseguran su calidad mediante programas que identifican puntos clave en los procesos y revelan sectores de ineficiencia.

Respecto al corte, hay un proceso de modernización tecnológico por parte de la industria con maquinaria que genera cortes automáticos mediante sistemas computarizados; sin embargo, su costo es muy alto y los proveedores de madera ya brindan este servicio, por lo cual no resulta imprescindible del todo.

Los sistemas de costos y facturación ya vienen integrados en un *software* que permite a las empresas modernas tener al día información financiera y facilitan las actividades contables.

El aspecto tecnológico en la producción no ha sufrido una variación crítica para la empresa; sin embargo, las tecnologías informáticas y de comunicaciones ejercen una alta influencia en las operaciones diarias del negocio, por lo que deben ser aprovechadas. Especialmente, aquellas relacionadas con el uso de las redes sociales, las cuales abren una puerta de entrada al marketing digital, como factor diferenciador en la industria.

2.3.3.5 Factores legales

Regulaciones o liberaciones fiscales.

Las liberaciones fiscales son casi nulas en el país y en los últimos años no se ha dado ningún tipo de política que fomente estas acciones; por tanto, no genera un atractivo el ingreso a este mercado (El financiero, 2013)

Leyes de protección ambiental

En Ecuador no se han dado variaciones en las leyes de protección ambiental; de todas formas, este gobierno ha dado mayor cuidado a la protección ambiental. Este factor es crítico para el negocio, pues trabaja con madera, material que va ligado en primera instancia a la deforestación por lo que podría darse una regulación que limite la producción de la empresa. Así mismo un material usado es la laca, este insumo puede llegar a ser restringido por el daño a capa de ozono, por lo tanto es necesario buscar alternativas de insumos para estar listo en un posible cambio de las leyes de protección ambiental (El financiero, 2013).

Número de patentes

Para trabajar en la ciudad de Quito es necesaria la patente municipal; ésta no tiene un costo elevado, pero su obtención es bastante burocrática y demanda demasiado tiempo. (Servicios Ciudadanos, 2014)

Legislación antimonopolio

Se encuentra vigente una legislación antimonopolio que busca proteger a pequeñas y medianas empresa. Esto es positivo para Muebli Center para crecer en el mercado sin ser amenazada por grandes grupos comerciales. Cambios en leyes fiscales.

Cambios en leyes fiscales

Aunque no se han dado cambios en este ámbito, existe inestabilidad y temor a la imposición de nuevos impuestos para las empresas. Este hecho resulta positivo y negativo para la empresa pues por un lado puede reducirse la rentabilidad con nuevos impuestos, pero por otro lado, este nivel de

incertidumbre actúa como una barrera de entrada, lo que limita al ingreso de nuevos competidores.

Esta incertidumbre es uno de los factores más volátiles en el país, porque todavía no se consiguen tener las reglas del juego claras respecto a impuestos, sueldos básicos y otras regulaciones que dificultan la planificación a largo plazo. (El Financiero, 2013).

2.3.4 Competencia

Fuerzas Competitivas

Los principales competidores en la línea de muebles de hogar son: Muebles Colineal y Muebles el Bosque, que son los líderes del mercado. También existen varios competidores que se encuentran al mismo nivel de Muebli Center, pero ninguno ha explotado su marca, con excepción de los originarios de Cuenca, que han marcado un factor diferenciador.

Las principales fortalezas de la competencia son:

- Marca consolidada.
- Buen uso de publicidad.
- Presencia en la mayoría de ferias del mueble.
- Ubicación de locales comerciales.
- Generan confianza hacia los clientes.
- Páginas web modernas.
- Buen uso de redes sociales.

Gracias a estas fortalezas los competidores tienen un volumen mayor de ventas, empero, los competidores de la empresa Muebli Center también poseen debilidades como:

- Precios elevados.
- Tiempos de entrega largos.
- No se realizan productos adaptados.

Las debilidades de la competencia deben ser las fortalezas de la empresa, para alcanzar factores diferenciadores que eleven nivel de ventas.

Por otra parte, los competidores tienen estrategias de penetración en el mercado agresivas; funcionan con integración hacia atrás y sus proveedores les dan mejores precios en los insumos; y tienen presencia en centros comerciales, que son los principales puntos de venta en la ciudad de Quito. La competencia ha generado una marca y se ha encargado de brindar seguridad al consumidor respecto a un factor tan determinante como la calidad. También realizan actividades de mercadeo bien enfocadas y utilizando medios masivos, lo que permite atraer a clientes nuevos y diferenciarse de las demás empresas.

No hay un ingreso alto de nuevos competidores a la industria que haya podido generar gran impacto; han entrado nuevas comercializadoras de muebles de hogar, pero ninguna tiene un modelo sólido que busque el liderazgo en el mercado, tan sólo Tempo Design, empresa que está creciendo de manera importante.

Los factores claves que han dado posicionamiento a la empresa son: el precio, el tiempo de entrega y la adaptación.

Los sustitutos no aparentan ser una amenaza para los actores de esta industria, debido a que sus productos no tienen reemplazo. Sin embargo los muebles de plástico o de distintos tipos de aglomerado si son un sustituto que no se consideran un factor relevante debido a que se dirigen a un distinto mercado y se los podría catalogar como un bien inferior.

Matriz de perfil competitivo

Definición

“La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra” (David, 2008)

Es una matriz que determina las principales empresas competidoras de la compañía. Donde se señalan los diferentes factores críticos de éxito para poder comparar la situación ente empresas.

Metodología

- Se crea una lista de factores críticos de éxito.
- Se ubica a la empresa y los dos mejores competidores
- Se enlista los factores críticos de éxito
- Se les da una ponderación única a los factores críticos
- Se les da una calificación entre 1-4 única para cada empresa a lo factores.
- Se multiplica para obtener una calificación
- Se suma las calificaciones para obtener una nota
- Se compara las notas para ver la situación de la empresa frente a sus competidores (David, 2008)

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Muebli Center			Colineal		Muebles el bosque	
	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
Calidad de producto	0,2	3	0,6	4	0,8	3,5	0,7
Tiempo de entrega	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Garantía	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Precio	0,2	3	0,6	1	0,2	2	0,4
Diseños	0,15	2,5	0,375	3	0,45	3	0,45
Diversidad de productos	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Total	1		2,825		3,05		3,05

Adaptado de David, 2008, p. 109

La empresa Muebli Center tiene una calificación menor a sus competidores, situación que era previsible debido a una serie de deficiencias identificadas durante el diagnóstico de la empresa.

La publicidad es determinante para la diferencia entre Muebli Center y sus competidores, quienes han realizado actividades de este tipo y por tanto, generado un valor agregado que la empresa no posee.

El precio es una fortaleza de Muebli Center, la cual debe explotar de manera adecuada para evitar el desate de una guerra de precios.

2.3.4.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Rivalidad entre empresas competidoras.

La intensidad de rivalidad entre los competidores de la industria de muebles tiene el siguiente comportamiento:

Publicidad: No existe una guerra de marcas. No se realiza publicidad enfocada en resaltar aquello que se hace mejor que la competencia; esto obedece a que, cada uno se enfoca en resaltar cualidades propias.

Los principales representantes de este mercado tienen un claro dominio publicitario, lo que constituye un factor diferenciador para ellos; sin embargo, no han explotado todavía de modo óptimo las redes sociales, que actualmente son la tendencia publicitaria y generar un alto impacto en el mercado aún cuando no son un medio masivo. La rivalidad en este campo, es entonces media con una ligera tendencia a crecer, pues los competidores realizan actividades de publicidad de manera más eficiente y con presencia en medios masivos. No se puede hablar de un ataque publicitario entre marcas.

Reducción de precios: En el mercado no existe una guerra de precios entre competidores. Se busca ganar consumidores ya sea vía publicidad o percepción de calidad. Ya en el caso de Muebli Center su posición respecto a precios está muy bien posicionada debido a que tiene en un nivel de precios relativamente bajo dentro del mercado al que apunta. Cualquier cambio en los precios de Muebli Center no ha generado cambios en su competencia.

Aumento en calidad: La calidad de Muebli Center es muy buena, no sólo según los datos que arrojaron las encuestas de satisfacción, sino también porque el nivel de uso de garantía de los clientes es muy bajo. En el mercado, el mejoramiento de la calidad no se maneja mediante un cambio real, sino en la percepción, valiéndose del elemento marca para asociarlo con calidad.

Nuevas características de los productos: Ofrecer nuevas características en el mercado de los muebles de hogar es muy complejo. Es un producto con un nivel tecnológico relativamente bajo, por tanto, la oferta de nuevas características se basa actualmente en situaciones ergonómicas, aspecto que no está claramente diferenciado entre los competidores. Otra característica que se puede ofrecer es la adaptación del mueble a espacios disponibles del cliente, lo que deja bien posicionado a Muebli Center frente a sus competidores.

Oferta de servicios: Frente a sus competidores, esta es otra fortaleza Muebli Center, ya que no sólo vende muebles de hogar, sino que al contar con un profesional especializado en interiores, se brinda un servicio de asesoramiento muy breve respecto a acondicionamiento interior. A este nivel pueden darse otros servicios además de los que no representan un factor diferenciador, como el transporte, instalación de mueble (si aplica), y otros.

Ampliar las garantías: Entre los competidores este es un factor de rivalidad, ya que puede influir sobre la decisión de compra del consumidor; así, entre competidores se preocupan de quien ofrece mayor nivel de garantía para

ofrecer al cliente. En este campo la rivalidad es alta, pero se ha llegado a un punto en el que ninguno se diferencia del otro.

El factor con el nivel más alto de rivalidad entre competidores es la publicidad, el mismo que tiene un alto nivel de incidencia en el mercado, ya que merma las ganancias del sector al involucrar un nivel de competencia medio con tendencia a alto que por definición, hace que sea una industria donde los beneficios de las empresas tienen una tendencia a reducirse.

Ingreso potencial de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores tiene un nivel medio debido a que, pese a no existir niveles de fidelidad hacia una marca específica del mercado, es un factor que dificulta el ingreso de nuevos competidores, al igual que el alto monto de inversión que representa.

Las barreras de entrada que presenta el mercado son la de plazas adecuadas para ofertar los productos, así como las barreras arancelarias que presenta el gobierno ecuatoriano para acceder a mercados internacionales. De este modo, un competidor internacional podría llegar a ser un competidor de alto riesgo para la empresa pero gracias a las restricciones del mercado Ecuatoriano hoy no es una amenaza real.

La intensidad de la competencia se incrementa de manera normal y permite una planificación por parte de la empresa para afrontar esta situación.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos en los bienes ofrecidos por Muebli Center es baja, principalmente porque los muebles no son un bien que actualmente tienen sustitutos, e históricamente no lo han tenido. Se trata más bien de variaciones de los mismos muebles o diferentes tipos de modelos. Sin embargo como se mencionó anteriormente, los posibles sustitutos son los muebles de

plástico que son un sustituto pero que no representan una gran amenaza al ir a un segmento totalmente diferente; y los aglomerados los que se puede producir sin ninguna dificultad si el mercado presenta esa preferencia.

Capacidad de negociación con los proveedores.

Los proveedores en la línea hogar tienen un poder de negociación bajo, debido a que sus principales insumos son telas, madera y esponja. Se tienen suficientes alternativas al elegir un proveedor que brinde una calidad y precio similares, lo que permite cambiar de proveedor sin que implique un riesgo importante para la empresa.

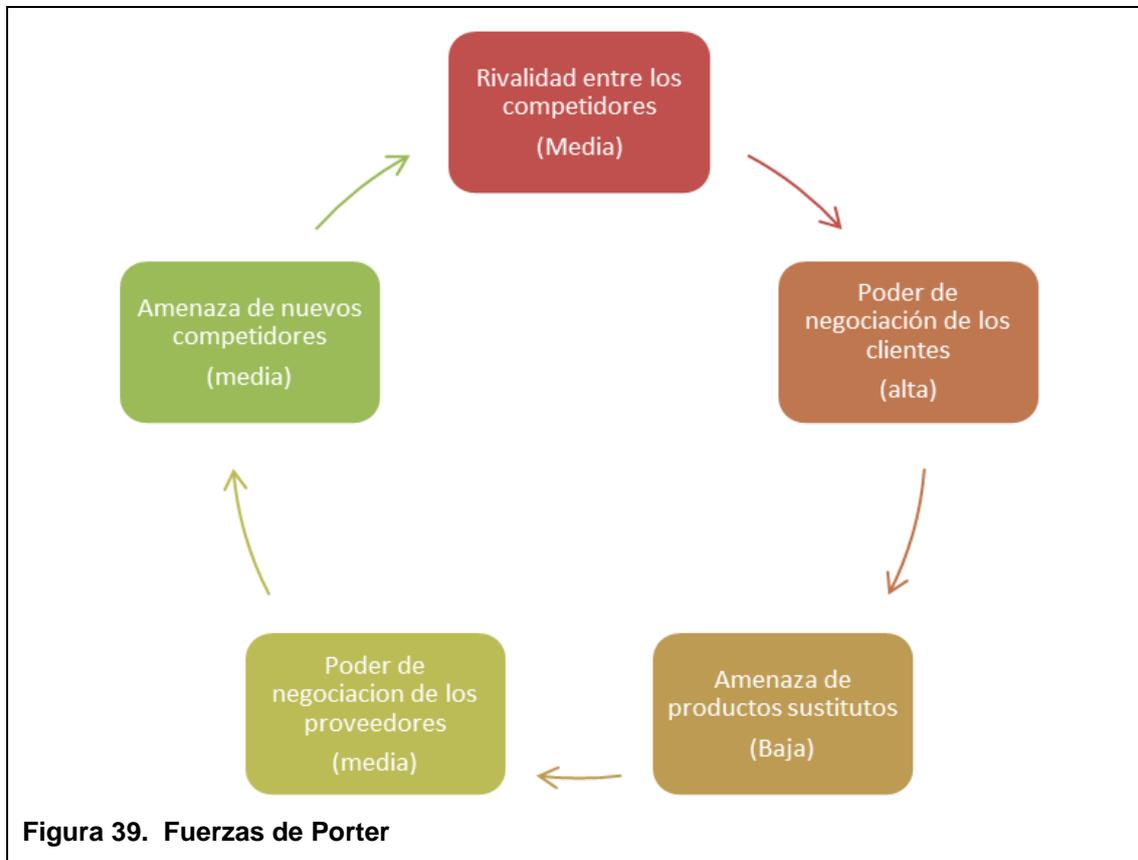
Actualmente, varios proveedores están brindando la oportunidad de integración hacia atrás con una alternativa de trabajo conjunto., específicamente con los productos de madera.

Capacidad de negociación de los consumidores.

En la industria de muebles de hogar el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que existen suficientes alternativas de consumo de productos similares en el mercado, pero esto no indica que estén en condiciones totales de imponer sus condiciones dentro del mercado. Las empresas mantienen control sobre varios aspectos como el tiempo de entrega, por ejemplo; sin embargo, una industria que cada día se satura más podría elevar el poder de negociación de los clientes pero en esta industria no hay ese problema potencial.

Considerando el segmento de la empresa, ambas partes ponen sus condiciones en las negociaciones. El tiempo de entrega es un claro ejemplo del poder de la empresa hacia los clientes, mientras que el diseño personalizado es una nueva tendencia que exigen y demandan los clientes lo que tiene un mayor peso que el tiempo de entrega que es el proveedor quien lo

controla por lo tanto se mantiene la tendencia a ser un poder de negociación alto.



2.3.5 Matriz EFE

Definición

La matriz EFE es una matriz que permite presentar los factores externos que afectan a una empresa en un resumen general. Esta matriz ayuda a identificar el atractivo del mercado así como el nivel de riesgo que posee. (David, 2008).

Metodología

- Se enlisto las oportunidades y amenazas de la empresa Muebli Center.
- Se les dio una ponderación cuya sumatoria no debe ser mayor a 1.

- Se califica a cada una de las oportunidades y amenazas con una calificación entre 1-4. Para las oportunidades donde 1 son las menos atractivas y 4 las más atractivas. Para las amenazas una calificación entre 1-4 donde las amenazas más relevantes obtienen una calificación de 1 y las menos trascendentes 4.
- Se multiplica la ponderación por la calificación de cada uno.
- Se procede a sumar para obtener una calificación total de la empresa.
(David, 2008)

Tabla 17. Matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Sistema de compras públicas	0,05	3	0,15
Apoyo por parte del gobierno hacia empresas nacionales	0,04	3	0,12
Deseo de consumidores hacia productos personalizados.	0,05	4	0,2
Crecimiento de la industria de vivienda	0,06	4	0,24
Préstamos a pequeñas empresas	0,04	2	0,08
Espacios de vivienda cada vez más reducidos	0,06	3	0,18
Mayor aceptación a productos nacionales	0,06	2	0,12
Tecnologías de información con precios accesibles para pequeñas empresas	0,07	4	0,28
Mayor nivel endeudamiento por parte de los clientes	0,04	3	0,12
Mayor ingreso de familias	0,06	3	0,18
Restricción a productos importados	0,03	3	0,09
AMENAZAS			
Reducción de número de matrimonios	0,05	2	0,1
Nuevas leyes de protección ambiental	0,04	2	0,08
Encarecimiento de maquinarias	0,07	1	0,07
Ingreso de multinacionales	0,05	2	0,1
Encarecimiento de insumos de origen extranjero	0,04	2	0,08
Reducción de diversidad de colores y calidad en telas importadas	0,06	2	0,12
Impuestos con tendencia a elevarse	0,04	3	0,12
Incremento en precios de arriendos	0,05	2	0,1

Empresas extranjeras con precios muy bajos	0,04	2	0,08
TOTAL	1	52	2,61

Adaptado de David, 2008, p. 111

La matriz EFE indica que el mercado presenta oportunidades muy atractivas que permiten el crecimiento de la empresa, tales como el sistema de compras públicas y el crecimiento de los ingresos familiares, gracias a esto la industria de los muebles que no es bien básico tendrá un crecimiento.

El incremento de la industria constructora es importante porque el segmento al que la empresa se dirige está relacionado con ella. Asimismo, las amenazas que presenta la industria son importantes, por lo que se deben tener contingentes para mermar su efecto.

En la matriz EFE se obtuvo una calificación de 2,61. Este valor indica que el mercado tiene un buen atractivo, pero el nivel de riesgo es también alto. Esta información es clave para la planeación estratégica.

3 CAPÍTULO III: ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Matriz FODA

Definición

“FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan” (Plenitud, 2013).

Se genera una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sintetizándolas en una tabla que permita observarlas a manera de fotografía.

Tabla 18. FODA

FORTALEZAS
Experiencia de 30 años.
Nivel bajo de rotación de personal.
Jefes de producción con más de 15 años dentro de la empresa.
Diseños de muebles adaptados a espacios del cliente.
Tiempo de entrega máximo de 10 días laborables.
Atención personalizada.
Garantía de 3 años contra fallas de fabricación
Personalización de diseños
Servicios profesionales de decoración sin cargo adicional
Instalación y transporte sin ningún precio adicional
DEBILIDADES
Mala integración del personal
Falta de posicionamiento con nombre
No se tiene un departamento de marketing
No se posee un embalaje predeterminado
Transporte no adaptado a transporte de muebles
No se tienen indicadores financieros
No hay control de calidad con procesos profesionales.
No hay investigación y desarrollo
No se tiene un departamento de ventas
Liquidez baja
No se utiliza economías de escala
Ventas no eficientes
Delegación de actividades no clara
Falta de establecimiento de distintos proceso de manera escrita
Herramientas no modernizadas
No tiene certificados de calidad
No tiene sistema de costos
Se trabaja como persona natural
OPORTUNIDADES
Sistema de compras públicas
Apoyo del gobierno hacia empresas nacionales
Creciente deseo de consumidores hacia productos personalizados.
Crecimiento de la industria de vivienda
Préstamos a pequeñas empresas
Espacios de vivienda cada vez más reducidos
Mayor aceptación a productos nacionales
Tecnologías de información de costos bajos
Mayor endeudamiento por parte de los clientes
Mayor ingreso conjunto por parte de familias
Restricción a productos importados
AMENAZAS
Reducción de número de matrimonios
Nuevas leyes de protección ambiental
Encarecimiento de maquinarias por restricciones a importaciones
Ingreso de multinacionales
Encarecimiento de insumos de origen extranjero
Reducción de diversidad de colores y calidad en telas importadas
Impuestos con tendencia a elevarse
Incremento en precios de arriendos
Empresas extranjeras con precios muy bajos

La matriz FODA refleja que la empresa posee varias debilidades, sobre las cuales deberán realizarse mejoras. Ninguna de ellas amerita un grado de dificultad tal que limite su acción. Por otra parte, las fortalezas de la empresa tienen una necesidad de ser potenciadas para transformarlas en un factor diferenciador.

El mercado está brindando oportunidades muy atractivas, en especial la relacionada con compras públicas; hay que aprovecharlas y manejarlas de forma adecuada, ya que pueden ser el impulso de crecimiento que busca Muebli Center.

Si se realiza el trabajo previo, es decir realizar una mejora en las debilidades, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, afrontar las amenazas será un trabajo posible que permitirá a la empresa sobrellevar las amenazas que la rodean.

3.1.1 Identificar los factores claves de éxito

- Publicidad
- Calidad de productos
- Tiempo de entrega
- Garantía
- Precio
- Diseños
- Diversidad de productos
- Confianza
- Tiempo de producción
- Volumen de producción
- Nivel de costos (economías de escala)
- Planeación estratégica
- Marca

3.1.2 Ponderación de factores

Se realizará una ponderación a los factores previamente señalados con una calificación de 1 a 10, donde 1 es de menor impacto y 10 mayor impacto. Se apoyara en datos obtenidos de la investigación a clientes existentes y potenciales.

Tabla 19. Ponderación de factores

FACTOR	PONDERACIÓN
• Publicidad	5
• Calidad de productos	8
• Tiempo de entrega	4
• Garantía	7
• Precio	7
• Diseños	8
• Diversidad de productos	8
• Confianza	7
• Tiempo de producción	6
• Volumen de producción	6
• Nivel de costos (economías de escala)	5
• Planeación estratégica	8
• Marca	8

Los principales factores después de una ponderación realizada entre una revisión interna y analizando el criterio de los clientes se llegó a las ponderaciones previamente indicadas. De las señaladas las que mayor ponderación tienen son, la calidad de productos, la garantía, el precio, los diseños, diversidad de productos, la confianza, la planeación estratégica y la marca. Por lo tanto son estos factores los que deben ser tomados en cuenta en al momento del planteamiento de mejoras con mayor cuidado.

3.1.2.1 Puntos de vista de actores involucrados

De las diferentes reuniones mantenidas con los trabajadores, se establecieron los siguientes puntos de mejora:

- Es necesario mencionar el tiempo de experiencia en el mercado, como un factor diferenciador.
- Tener un sistema de costos.
- Es necesario crear una base de datos de los clientes.
- El transporte debe tener un contenedor especial, para evitar golpes durante el traslado de los productos.
- Contratar un especialista en compras públicas para obtener contratos de altos montos.
- Solicitar préstamos que ayuden a incrementar la liquidez de la empresa. Se debe destinar un presupuesto a mercadeo para posicionar el nombre de la empresa.
- Contratar una persona dedicada a actividades de marketing.
- Reestructurar el sistema de ventas.
- Trabajar de cerca con entidades financieras para incrementar la liquidez.
- Cambiar de figura legal y dejar de trabajar como persona natural.
- Tener un stock de insumos para prevenir desabastecimiento por restricción a importaciones.
- Incursionar en el mercado de constructoras.

- Mayor cantidad de imágenes testimoniales de productos especiales entregados.
- La zona de secado debe mejorarse para evitar problemas de decoloración.
- Modernización de máquinas en el área de producción.
- Tener un período y un fondo para modernizar la maquinaria.
- Comprar insumos en grandes montos para optimizar costos.
- Crear un embalaje donde se resalte el nombre de la empresa.
- Aprovechar la mayor demanda de productos nacionales.
- Volver más agresivo el estilo de ventas.

Estos puntos revelan que se tiene que mejorar en las áreas de producción, transporte, ventas, posventa y mercadeo.

3.1.3 Punto de vista de expertos de la industria

Se realizó una entrevista al señor Yuri Segovia, quien indicó los siguientes puntos principales para mejorar:

- Debe mantenerse extrema puntualidad en la entrega de los productos.
- Es necesario trabajar con la mejor materia prima porque es lo que asegura la calidad del producto.
- Se debe moderniza las maquinaria, en lo posible, mediante dinero obtenido de préstamos y no capital del propietario.

- Hay que aprovechar el sistema de compras públicas, el mismo genera contratos de altos montos que incrementan sustancialmente las utilidades anuales.
- Es necesario contar con un departamento de mercadeo, porque permitirá generar un mayor volumen de ventas.
- Debe realizarse un plan de marketing.
- Es importante generar un nombre, ya que esto permite no sólo tener un precio mayor, sino que también diferencia a la empresa de los otros negocios de muebles de hogar.
- Un factor de éxito es dar facilidades de pago al cliente, y ofrecer personalización en tamaños de productos, colores deseados, modelos, entre otros.
- Hay que aprovechar los impulsos que poseen los clientes para cerrar las ventas.
- La mano de obra calificada es la que permite tener un producto de calidad.
- Crear un departamento que se enfoque en la venta a constructoras, debido a que son contratos largos y de altos montos.
- Que el departamento de ventas visite a los clientes; esto es, volver más agresivo el proceso de ventas.
- Talleres completos y funcionales que den todas las facilidades a los trabajadores y permitan reducir tiempos de fabricación.

- Pagar puntualmente a los trabajadores y tener un esquema de incentivos, lo que puede contribuir a evitar ausentismo -especialmente en el área de producción- para mantener la producción en condiciones óptimas y no generar retrasos en entregas.
- Locales con condiciones acogedoras para generar confianza al cliente.
- Locales que no intimiden al cliente.
- Tener material en stock, puesto que los proveedores de telas principalmente, no tienen siempre la disponibilidad de los diferentes colores ofertados.
- Mantener el stock necesario, ni más ni menos. Encontrar el equilibrio óptimo.
- Generar una base de datos que permita identificar patrones de consumo y la tendencia hacia los colores con mayor demanda. Aplicar un CRM no sólo por recompra sino para que los clientes recomienden el producto.
- La competitividad debe ser incrementada vía calidad y no por precio.
- Para temporadas altas es preferible tener un capital para aumentar el volumen de producción, elevando la cantidad de trabajadores, para evitar tener mucho inventario.
- A medida que sea posible, debe pensarse en adquirir los lugares físicos, en especial las plantas de producción, con el fin de evitar posibles variaciones en precios de arrendamiento, o recesión de contrato; esto genera además un activo para la empresa.

- Modernizar diseños continuamente.
- Asistir a ferias para enterarse de las tendencias respecto a modelos.
- Tener presencia en ferias del mueble.
- Tener un encargado de recursos humanos.
- Motivar a los vendedores con premios por el desempeño.
- Tener un porcentaje como meta anual de reducción de costos.
- Realizar integraciones hacia atrás.
- Explotar las redes sociales no sólo por ventas sino también por imagen.
- Saber que la calidad acompañada de un precio accesible, siempre será la mayor fortaleza que puede tener una empresa.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

3.2.1 Objetivos a largo plazo

- Ser uno de los diez principales vendedores de muebles de hogar de la zona norte de Quito en un plazo de cinco años.
- Incrementar el 50 % la rentabilidad actual al cierre del cuarto año.
- Mejorar los procesos de fabricación de muebles de hogar en un 30 %, tanto en calidad, como en reducción del tiempo de fabricación, en un plazo de cuatro años.
- Obtener la calificación ISO 9000 en un plazo máximo de cuatro años.

- Modernizar la maquinaria de producción al 100 % en un periodo de cuatro años.
- Tener un producto en condiciones de exportación en un plazo de cinco años.
- Unificar las plantas de producción y convertirse en propietarios del lugar físico, acompañados de un incremento mínimo en la capacidad de producción del 20 % en el quinto año.
- Trabajar únicamente con proveedores de madera que cuenten con certificados ISO 14001, en un plazo no mayor a cinco años.
- Tener un departamento de ventas totalmente consolidado y capacitados, con un personal de 10 miembros y un volumen de ventas de USD 4000 mensuales por vendedor, en un período de cinco años.
- Reducir los costos en un 15 % al cierre del quinto año.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Tener un departamento de ventas conformado por no menos de seis vendedores capacitados en un plazo de dos años.
- Tener un margen de utilidad bruta del 45 % en un plazo de tres años.
- Crear un departamento de marketing que lo integren tres personas, para generar un nombre y una imagen adecuados de Muebli Center, y que a su vez genere un incremento en ventas del 5 % anual en un plazo de dos años.

- Incrementar la capacidad de producción de las plantas de tapicería y carpintería en 20 %, en un plazo de dos años.
- Tener una reducción en costos no menor al 10 % en un período de tres años.
- Tener un crecimiento sostenido en ventas del 7 % anual en un plazo de dos años.
- Poseer por lo menos cuatro contratos con constructoras, que se conviertan en clientes constantes en un tiempo de dos años.
- Tener una base de datos de los clientes, en donde figuren aspectos como: información personal, producto comprado, color, tamaño, entre otros; de tal forma que se puedan determinar patrones de consumo y elaborar productos estandarizados en un plazo de tres años.

3.2.3 Objetivos a corto plazo

- Cambiar los nombres de jefe de producción y jefe de logística, y definir actividades específicas para evitar conflictos de los coordinadores 1 y 2, en no más de seis meses.
- Estructurar una base de datos de por lo menos el 60% de los clientes que ha tenido Muebli Center en un tiempo no mayor a 1 mes.
- Reducir los costos en 5 % en el primer año.
- Tener un *software* de costos y facturación en un plazo de un año.
- Tener una planeación estratégica en un período de seis meses.

- Tener un sistema que además de ser un apoyo para los vendedores, asegure el cumplimiento de ventas proyectadas en el plan de mejoramiento.
- Tener un manual de funciones en un plazo no mayor a un año.
- Cambiar la figura legal de la empresa a compañía limitada en un plazo no mayor a un año.
- Contratar un encargado de mercadeo para que realice un plan de marketing para la empresa en un tiempo de seis meses.
- Utilizar por lo menos tres herramientas virtuales en publicidad, en un período de un año.
- Renovar la imagen de la empresa (logo, tarjetas de presentación, hojas membretadas, entre otras) en un año.
- Tener presencia online en un plazo de seis meses.
- Incrementar las ventas en 50 % en un año.
- Tener un encargado de compras públicas en un tiempo máximo de un año.
- Tener un departamento de ventas con tres vendedores en el primer año.
- Poseer un embalaje predeterminado que evite golpes durante el transporte y tenga la marca de la empresa.
- Contratar un administrador para la empresa.

- Trabajar con una empresa que maneje la contabilidad en un plazo de un año.
- Redefinir la misión y visión en un plazo de dos meses.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

- Área de producción
- Área de ventas
- Área de marketing (creación)
- Área de Recursos Humanos
- Área de finanzas
- Área Administrativa

4 CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

Del análisis completo de Muebli Center, en donde se recopiló información interna y externa, se determinó que la empresa necesita reestructurar los departamentos de ventas, producción, administración y recursos humanos, así como crear un departamento de Marketing, cuyo objetivo no sólo sea el de un apoyo comercial, sino también crear una marca que genere confianza en el consumidor y formular un plan de marketing acorde con los objetivos planteados por la empresa.

Muebli Center debe cambiar su modelo administrativo y contratar un profesional que se encargue del manejo de las actividades administrativas y desarrollar la planeación estratégica. Con los cambios propuestos, se busca incrementar las ventas, reducir los costos, volver eficientes los tiempos de fabricación, lograr un posicionamiento real y significativo en el mercado de muebles de hogar, fortalecer a la empresa en conjunto, consolidar sus operaciones y crear una marca que asegure al cliente un producto de calidad.

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Estrategias a Corto Plazo.

- Explotar el factor diferenciador de la empresa.
- Utilizar la base de datos de los clientes existentes para buscar una recompra, recomendación o sugerencia de posibles clientes.
- Contratar un especialista que se encargue de las actividades de constitución en un plazo máximo de dos meses
- Adquirir un *software* de costos y facturación.

- Utilizar estrategias de océanos azules, buscar explotar los mercados que buscan muebles adaptados y personalizados.
- Comenzar a utilizar las principales redes sociales: Facebook y Twitter, en un tiempo de seis meses.
- Contratar a un encargado para realizar el manual de funciones.
- Formalizar por escrito todos los objetivos planteados.
- Reformular la misión.
- Publicar los valores corporativos que se manejan verbalmente.
- Publicar la misión y visión de la empresa.
- Crear una página *web* moderna que genere imagen para la empresa.
- Contratar a una empresa que se encargue de crear la página *web*, en un plazo de cinco meses.
- Contratar un publicista que diseñe la imagen en papelería y demás artículos dentro del primer año.
- Tener un equipo de ventas que desarrolle estrategias de penetración en el mercado para alcanzar ventas mensuales mínimas de USD 8100.
- Contratar a tres personas capacitadas que integren el equipo de ventas en el primer año.
- Brindar capacitación y material de soporte para el equipo de ventas.

- Realizar un reclutamiento de un especialista en compras públicas.
- Contratar al especialista en compras públicas en no más de seis meses.
- Tener un plan de compensaciones que asegure el cumplimiento de metas propuestas en el flujo de ventas proyectadas.
- Tener por lo menos un contrato con una constructora en el primer año.
- Optimizar tiempos de trabajo en plantas.
- Generar incentivos económicos para los trabajadores de plantas.
- Desarrollar un portafolio de productos de por lo menos tres nuevos diseños mensuales.
- Motivar a los vendedores con premios e incentivos para incrementar el volumen de ventas.

Estrategias a Mediano Plazo.

- Tener un avance del plan de marketing en el primer mes de la contratación del personal a cargo.
- Realizar una nueva contratación de tres vendedores a inicios del siguiente año, para sumarlos al equipo de ventas ya conformado.
- Hacer una contratación semestral de una persona con conocimientos de marketing, hasta llegar a las tres requeridas.
- Asignar presupuesto para desempeño de actividades de mercadeo.

- Incrementar los volúmenes de compra de materias primas y aprovechar economías de escala para reducir al menos el 15 % los costos.
- Realizar una integración hacia atrás para obtener mejores precios en insumos.
- Aprovechar las nuevas herramientas de mercadeo y maximizar sus beneficios.
- Mantener un nivel de calidad alto en los productos y a precios menores que las empresas competidoras.
- Realizar una diversificación relacionada con productos de hogar.
- Comprar nueva maquinaria.
- Contratar el personal necesario para optimizar el uso de la nueva maquinaria.
- Comprar la maquinaria necesaria para reemplazar la actual y optimizar los procesos.

Estrategias a Largo Plazo.

- Reducir el nivel de productos defectuosos en un 50 %.
- Tener una estrategia de “Más por lo mismo” consolidada y compartida a los consumidores.
- Contratar una empresa dedicada a otorgar certificados de calidad.
- Aprovechar el certificado de calidad para encaminar al producto a mercados de exportación.

- Comprar un 50 % más de maquinaria en las plantas de producción hasta el tercer año de ejecución.
- Explotar el área de marketing, especialmente con técnicas BTL enfocadas en dar a conocer la empresa a sus clientes potenciales.

4.1.2 Propuesta de implementación

Tabla 20. Propuesta de implementación

Actividad	Encargado	Responsable	Fecha inicio	Fecha terminación	Costo
Contratar 3 vendedores capacitados	Gerente	Gerente	01/09/2014	01/11/2014	\$ 12.600,00
Contratar al administrador	Gerente	Gerente	01/09/2014	15/09/2014	\$ 12.000,00
Contratar un especialista que se encargue de las actividades de constitución.	Gerente	Gerente	01/09/2014	15/09/2014	\$ 1.500,00
Contratar un encargado de crear el manual de funciones	Jefe de producción	Jefe de producción	01/09/2014	15/09/2014	\$ 600,00
Renovar papelería, tarjetas y logo	Empresa publicista	Gerente	01/09/2014	01/10/2014	\$ 600,00
Cerrar un contrato de contratación pública	Especialista en compras públicas	Administrador	01/09/2014	01/12/2014	\$ -
Tener la empresa constituida bajo el nombre de Muebli Center S.A	Abogado	Gerente	15/09/2014	01/10/2014	\$ -
Poseer ya un manual de funciones	Jefe de producción	Jefe de producción	15/09/2014	30/09/2014	\$ -
Reformular la misión	Administrador	Administrador	16/09/2014	18/09/2014	\$ -
Publicar misión, visión y valores en instalaciones y plantas de la empresa	Administrador	Administrador	19/09/2014	26/09/2014	\$ 50,00
Comprar el camión	Gerente	Gerente	01/10/2014	01/11/2014	\$ 30.000,00
Comprar Software de costos	Administrador	Gerente	01/10/2014	01/11/2014	\$ 6.500,00
Contratar un encargado de las actividades de mercadeo	Gerente	Gerente	01/10/2014	15/10/2014	\$ 6.600,00
Poseer pagina web	Administrador	Administrador	01/10/2014	31/10/2014	\$ 1.500,00
Crear un sistema de compensación de ventas acorde a las ventas proyectadas	Administrador	Administrador	01/10/2014	01/11/2014	\$ -
Crear un plan de marketing	Encargado Marketing	Encargado Marketing	16/10/2014	23/10/2014	\$ -
Contratar un especialista en compras públicas	Gerente	Gerente	01/11/2014	15/11/2014	\$ 4.200,00
Capacitar a los nuevos vendedores sobre técnicas de ventas directas	Empresa capacitadora	Administrador	01/12/2014	15/12/2014	\$ 600,00
Asignar un presupuesto a mercadeo	Gerente	Gerente	01/01/2015	08/01/2015	\$ 6.000,00
Contratar un trabajador de mercadeo	Administrador	Administrador	01/01/2015	15/01/2015	\$ 5.400,00
Tener contabilidad manejada profesionalmente	Empresa contadora	Gerente	01/01/2015	15/01/2015	\$ 3.600,00
Comprar 6 tablets android	Administrador	Gerente	01/01/2015	07/01/2015	\$ 1.080,00
Tener un catálogo virtual	Empresa de diseño	Gerente	01/01/2015	15/01/2015	\$ 600,00
Poseer 1 contrato con una constructora	Vendedor	Administrador	01/01/2015	01/04/2015	\$ -
Mejorar los tiempos de producción en un 10%	Jefe de producción	Jefe de producción	01/01/2015	01/03/2015	\$ -
Incrementar los volúmenes de compra de insumos en un 50%	Jefe de logística	Gerente	01/01/2015	01/02/2015	\$ -
Obtener precios en insumo con un 10% de valor más bajo	Gerente	Gerente	01/01/2015	01/02/2015	\$ -
Crear 3 nuevos modelos mensualmente	Gerente	Gerente	01/01/2015	31/12/2015	\$ -
Primer contrato compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/01/2015	01/04/2015	\$ -
Contratar 3 vendedores capacitados	Gerente	Gerente	15/01/2015	31/01/2015	\$ 12.600,00
Precargar los catálogos en las tablets	Administrador	Administrador	15/01/2015	16/01/2015	\$ -
Entregar las tablets a los vendedores	Administrador	Administrador	01/02/2015	02/02/2015	\$ -
Reducir el índice de productos defectuosos	Jefe de producción	Jefe de producción	01/02/2015	01/04/2015	\$ -
Comenzar con actividades de mercadeo enfocados en generar marca	Jefe de mercadeo	Administrador	01/02/2015	01/03/2015	\$ -
Segundo contrato compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/04/2015	01/07/2015	\$ -
Contratar 3er miembro de mercadeo	Administrador	Administrador	01/06/2015	15/06/2015	\$ 5.400,00
Tercer contrato de compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/07/2015	01/10/2015	\$ -
Contratar personal para operar nueva maquinaria	Jefe de producción/ jefe de logística	Gerente	01/01/2016	01/06/2016	\$ 21.000,00
Contratar 3 vendedores capacitados	Administrador	Administrador	01/01/2016	15/01/2016	\$ 12.600,00
Comprar un 50% de maquinarias nuevas de la planta de tapizado	Jefe de producción	Gerente	01/01/2016	01/03/2016	\$ 3.500,00
Primer contrato compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/01/2016	01/04/2016	\$ -

Crear 3 nuevos modelos mensualmente	Gerente	Gerente	01/01/2016	31/12/2016	\$ -
Comprar un 50% de maquinarias nuevas de la planta de carpintería	Jefe de logística	Gerente	01/03/2016	01/05/2016	\$ 3.500,00
Segundo contrato compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/04/2016	01/07/2016	\$ -
Tercer contrato de compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/07/2016	01/10/2016	\$ -
Contratar 3 vendedores capacitados	Administrador	Administrador	01/01/2017	15/01/2017	\$ 12.600,00
Primer contrato compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/01/2017	01/04/2017	\$ -
Segundo contrato compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/04/2017	01/07/2017	\$ -
Tercer contrato de compras públicas	Especialista en compras públicas	Administrador	01/07/2017	01/10/2017	\$ -
Evaluar posibles lugares de fábrica única	Administrador	Gerente	01/01/2018	31/01/2018	\$ -
Seleccionar lugar de fábrica única	Gerente	Gerente	01/02/2018	01/03/2018	\$ -
Comprar el lugar de fábrica nueva	Gerente	Gerente	01/03/2018	01/05/2018	\$ 110.000,00
Adecuar la fábrica con las maquinarias	Jefe de producción/ jefe de logística	Gerente	01/05/2018	01/06/2018	\$ 100,00
Renovar en totalidad las maquinarias con más de 5 años de antigüedad	Jefe de producción/ jefe de logística	Gerente	01/06/2018	01/07/2018	\$ 14.000,00
TOTAL					\$ 288.730,00

4.1.3 Cronograma de implementación

Tabla 21. Cronograma (Ver a detalle anexo 8)

Actividad	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Contratar 3 vendedores					
Contratar al administrador					
Actividades de constitución.					
Manual de funciones					
Papelería					
Contratación pública					
Muebli Center S.A					
Manual de funciones					
Reformular la misión					
Publicar misión, visión, etc.					
Camión					
Software de costos					
Encargado de Marketing					
Página web					
Sistema de compensación					
Plan de marketing					
Compras públicas					
Capacitar vendedores					
Presupuestar					
Contratar					
Contabilidad profesional					
Comprar 6 tablets android					
Catálogo virtual					
Constructoras					
Tiempos de producción					
Volúmenes de compra					
Precios en insumos					
Nuevos modelos					
Vendedores					
Catálogos en las tablets					
Entregar las tablets a los vendedores					
Productos defectuosos					

Generar marca					
Contratar					
Nueva maquinaria					
Contratar					
Maquinarias nuevas					
contrato					
Maquinarias nuevas					
Contratar					
Evaluar					
Fábrica única					
Comprar fábrica nueva					
Adecuar con maquinarias					
Renovar maquinarias					

Factor diferenciador.

Muebli Center busca generar un método de venta diferente e innovador hacia sus clientes. Esto se lo realiza mediante la ambientación de espacios. Es decir cuando el cliente haga un requerimiento de su mueble específico, él no reciba únicamente un mueble proyectado en imágenes, sino que obtenga una perspectiva de su espacio donde además de poder ver cómo quedaría su mueble tenga una proyección de un ambiente sugerido por parte del vendedor.



Figura 40. Mueble Tv 3D

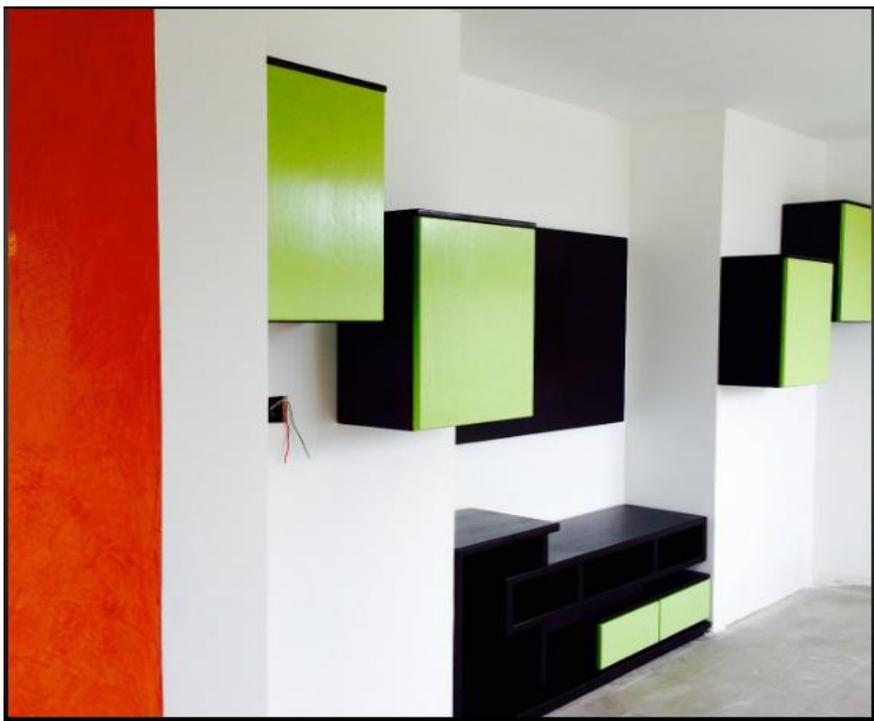


Figura 41. Mueble Tv

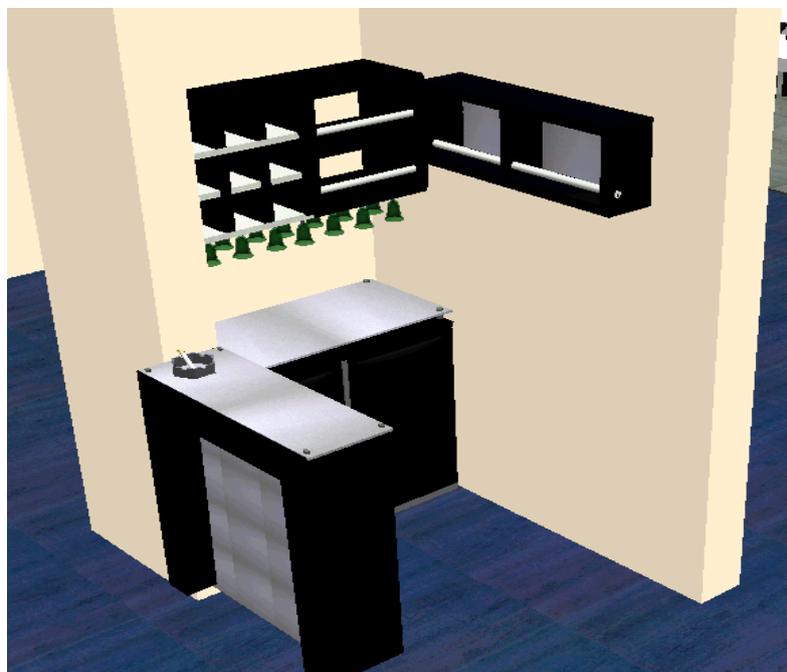


Figura 42. Bar 3d

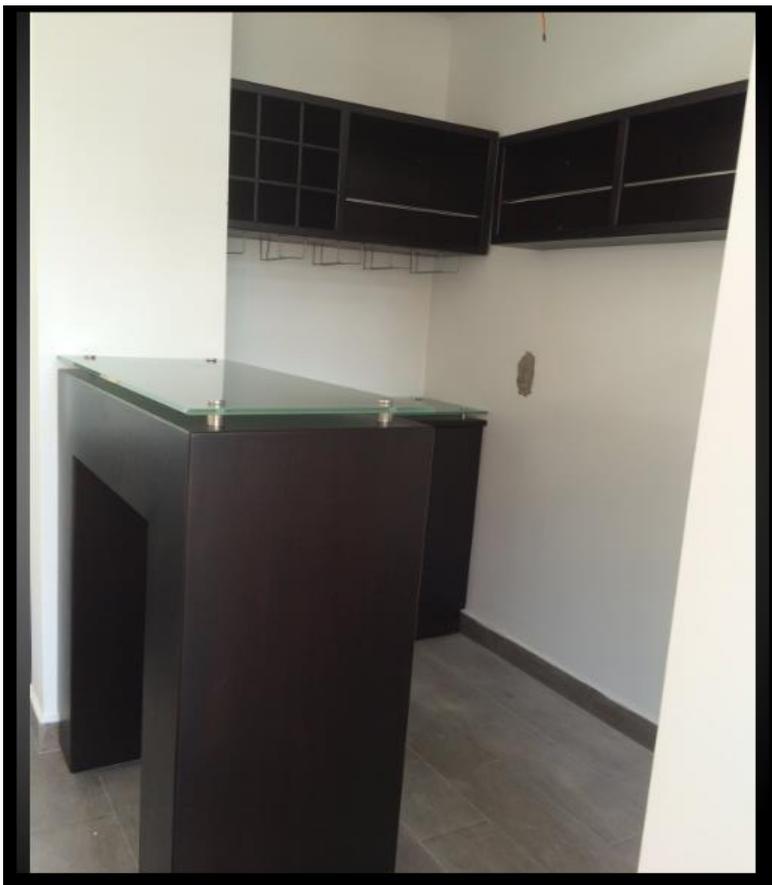


Figura 43. Bar



Figura 44. Perspectiva ambiente 1



Figura 45. Perspectiva ambiente 2

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.2.1 Costos involucrados

Proyección de ventas:

Supuestos

- Modelo de precios constantes.
- En dólares americanos.
- En un escenario normal con y sin apalancamiento.
- La base para efectuar la proyección de ventas será de USD 146 400. Con la contratación de tres vendedores que realizan una venta mensual de USD 2400 cada uno. Un trabajador de compras públicas que realice dos ventas al año, por USD 30 000 cada contrato. (Ver Anexo 9).
- El incremento anual para los cinco años de proyección porcentual será de 12 %, considerando que en los dos últimos años no existen mejoras ni compras al Estado, el aumento fue del 6 %. (Ver Anexo 10)

PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 22. Proyección de ventas

		Escenario Normal					
Proyecciones		Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremental							
Ventas anuales	\$ 146.400,00	\$ 163.968,00	\$ 280.844,16	\$ 411.745,46	\$ 558.354,91	\$ 722.557,50	

PROYECCIÓN DE COSTOS

Los costos proyectados se basan en el número de unidades incremental, con una proporción del 70 % en muebles de sala y 30 % de muebles de madera, que es el histórico que se maneja en la empresa. (Ver Anexo 11).

Tabla 23. Proyección de costos

		Escenario Normal				
Proyecciones Base		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremental costo	\$ 87.840,00	\$ 93.461,76	\$ 151.655,85	\$ 205.872,73	\$ 279.177,46	\$ 361.278,75

Nota: (Ver a detalle anexo 11)

Proyección de gastos.

Dentro de la proyección de gastos se toma en cuenta la variación en personal de ventas, personal de administración, trabajadores de marketing y el gasto generado por el incremento personal (Ver Anexo 12). Además de la proyección de depreciación, ubicada según el año al que corresponde.

Tabla 24. Proyección de gastos

Resumen de gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 2.019,60	\$ 2.221,56	\$ 2.408,29	\$ 2.612,54	\$ 2.836,04
Gasto nómina	\$ 93.206,52	\$ 115.302,48	\$ 121.182,44	\$ 121.182,44	\$ 144.550,20
Gasto suministros y materiales	\$ 594,00	\$ 653,40	\$ 686,07	\$ 720,37	\$ 756,39
Gasto publicidad	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4834,00	\$ 4.834,00

Gasto depreciación	\$ 6.416,67	\$ 7.055,00	\$ 7.915,00	\$ 8.900,33	\$ 8.541,00
--------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Inversión

Tabla 25. Inversión

Resumen Inversión						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 39.562,00	\$ 6.339,00	\$ 585,00	\$ 5.585,00	\$ 30.585,00	\$ 120.000,00
Gastos	\$ 4.500,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ -
Capital de trabajo	\$ 5.464,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 49.526,70	\$ 7.089,00	\$ 1.335,00	\$ 6.335,00	\$ 31.335,00	\$ 120.000,00

Nota: (Ver a detalle anexo 12)

4.2.2 Flujo de efectivo incremental

Apalancado

Tabla 26. Flujo de efectivo incremental apalancado

ESCENARIO NORMAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ -	\$ 163.968,00	\$ 280.844,16	\$ 411.745,46	\$ 558.354,91	\$ 722.557,50
Costo de venta	\$ -	\$ 93.461,76	\$ 151.655,85	\$ 205.872,73	\$ 279.177,46	\$ 361.278,75
Gastos administrativos	\$ -	\$ 97.354,12	\$ 120.561,44	\$ 126.660,80	\$ 129.349,36	\$ 152.976,63
Gasto Depreciaciones	\$ -	\$ 6.416,67	\$ 7.055,00	\$ 7.915,00	\$ 8.900,33	\$ 8.541,00
Gastos amortizaciones	\$ -	\$ 7.937,74	\$ 8.856,28	\$ 9.881,12	\$ 11.024,55	\$ 12.300,30
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ -	\$ 205.170,28	\$ 288.128,57	\$ 350.329,65	\$ 428.451,70	\$ 535.096,68
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)	\$ -	\$ (41.202,28)	\$ (7.284,41)	\$ 61.415,81	\$ 129.903,21	\$ 187.460,82
Gasto Intereses	\$ -	\$ 5.107,72	\$ 4.189,17	\$ 3.164,33	\$ 2.020,90	\$ 745,15
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS		\$ (46.310,00)	\$ (11.473,58)	\$ 58.251,48	\$ 127.882,31	\$ 186.715,67
Participación Laboral (15%)		\$ (6.946,50)	\$ (1.721,04)	\$ 8.737,72	\$ 19.182,35	\$ 28.007,35
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (39.363,50)	\$ (9.752,54)	\$ 49.513,76	\$ 108.699,97	\$ 158.708,32
Impuesto a la renta (25%)		\$ (9.840,88)	\$ (2.438,14)	\$ 12.378,44	\$ 27.174,99	\$ 39.677,08
UTILIDAD NETA		\$ (29.522,63)	\$ (7.314,41)	\$ 37.135,32	\$ 81.524,97	\$ 119.031,24
(+) Depreciaciones		\$ 6.416,67	\$ 7.055,00	\$ 7.915,00	\$ 8.900,33	\$ 8.541,00
(+) Amortizaciones		\$ 7.937,74	\$ 8.856,28	\$ 9.881,12	\$ 11.024,55	\$ 12.300,30
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 44.162,00	\$ 7.089,00	\$ 1.335,00	\$ 6.335,00	\$ 31.335,00	\$ 120.000,00
(+) Valor de rescate						\$ 137.728,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 16.394,09					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 16.394,09
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (60.556,09)	\$ (22.257,22)	\$ 7.261,88	\$ 48.596,44	\$ 70.114,86	\$ 173.994,63
Préstamos						
(+) Crédito	\$ 50.000,00					
Pago crédito		\$ 13.045,45	\$ 13.045,45	\$ 13.045,45	\$ 13.045,45	\$ 13.045,45
FLUJO DE CAJA	\$ (10.556,09)	\$ (35.302,67)	\$ (5.783,58)	\$ 35.550,99	\$ 57.069,41	\$ 160.949,18

Flujo de efectivo incremental no apalancado

Tabla 27. Flujo de efectivo incremental no apalancado

ESCENARIO NORMAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	\$ -	\$ 163.968,00	\$ 280.844,16	\$ 411.745,46	\$ 558.354,91	\$ 722.557,50
Costo de venta	\$ -	\$ 93.461,76	\$ 151.655,85	\$ 205.872,73	\$ 279.177,46	\$ 361.278,75
Gastos administrativos	\$ -	\$ 97.354,12	\$ 120.561,44	\$ 126.660,80	\$ 129.349,36	\$ 152.976,63
Gasto Depreciaciones	\$ -	\$ 6.416,67	\$ 7.055,00	\$ 7.915,00	\$ 8.900,33	\$ 8.541,00
Gastos amortizaciones	\$ -					
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)	\$ -	\$ 197.232,55	\$ 279.272,29	\$ 340.448,53	\$ 417.427,15	\$ 522.796,38
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)	\$ -	\$ (33.264,55)	\$ 1.571,87	\$ 71.296,93	\$ 140.927,77	\$ 199.761,12
Gasto Intereses	\$ -					
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ (33.264,55)	\$ 1.571,87	\$ 71.296,93	\$ 140.927,77	\$ 199.761,12
Participación Laboral (15%)		\$ (4.989,68)	\$ 235,78	\$ 10.694,54	\$ 21.139,17	\$ 29.964,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (28.274,86)	\$ 1.336,09	\$ 60.602,39	\$ 119.788,60	\$ 169.796,96
Impuesto a la renta (25%)		\$ (7.068,72)	\$ 334,02	\$ 15.150,60	\$ 29.947,15	\$ 42.449,24
UTILIDAD NETA		\$ (21.206,15)	\$ 1.002,07	\$ 45.451,79	\$ 89.841,45	\$ 127.347,72

(+) Depreciaciones		\$ 6.416,67	\$ 7.055,00	\$ 7.915,00	\$ 8.900,33	\$ 8.541,00
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 44.162,00	\$ 7.089,00	\$ 1.335,00	\$ 6.335,00	\$ 31.335,00	\$ 120.000,00
(+) Valor de rescate						\$ 137.728,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 16.394,09					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 16.394,09
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (60.556,09)	\$ (21.878,48)	\$ 6.722,07	\$ 47.031,79	\$ 67.406,79	\$ 170.010,81
Préstamos						
(+) Crédito						
FLUJO DE CAJA	\$ (60.556,09)	\$ (21.878,48)	\$ 6.722,07	\$ 47.031,79	\$ 67.406,79	\$ 170.010,81

4.2.3 Evaluación Financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto se realiza según el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de los flujos con y sin apalancamiento.

Se trabaja con un costo de oportunidad del 20,95 % (Ver Anexo 14).

Tabla 28. Evaluación Financiera

Apalancado	
Tasa de descuento	20,95%
TIR	57,08%
VAN	\$65.239,67
No apalancado	
TIR	37%
VAN	\$49.706,44

La evaluación financiera indica que el plan de mejora es viable, ya que tanto la TIR como el VAN son mayores a cero. La evaluación en escenario con apalancamiento refleja mejores valores, por lo tanto, es el más recomendable.

5 CAPÍTULO V: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa requiere elaborar una planeación a largo plazo.
- Se deben elaborar objetivos y estrategias a largo plazo.
- Los directivos deben planificar las acciones empresariales a largo plazo.
- La delegación de autoridad debe ser ejecutada para evitar centralismos en la gerencia.
- La estructura orgánica debe ser horizontal.
- La empresa requiere replantear la segmentación del mercado.
- Debe elaborarse un plan de marketing para posicionar el nombre de la empresa.
- Se debe realizar nuevo sistema de ventas.
- Dado el crecimiento de la empresa se requiere complementar los canales de distribución para incrementar los beneficios.
- Las ventas de la empresa deben ser en forma directa y con excelente selección de los vendedores a contratar.
- Hay que aprovechar las oportunidades del mercado para generar un mayor crecimiento.

- Se debe mejorar el área financiera para que el crecimiento sea sostenible.
- La investigación realizada de traducir resultados y generar de informes escritos son un soporte para la productividad.
- Se debe aprovechar el segmento que representa el sector público para incrementar las ventas de manera considerable.
- Se deben potenciar y explotar las fortalezas expuestas en el FODA de la empresa para generar un factor diferenciador.
- La calidad debe ser mejorada respecto a cómo la perciben los clientes, para elevar su nivel de satisfacción.
- Hay que manejar un sistema de costos, para así determinar los puntos más elevados y poder generar su reducción.
- El crecimiento proyectado es muy viable, además de ser sumamente positivo para la empresa.
- El plan debe ser realizado debido a que los valores proyectados indican la viabilidad del proyecto.

5.2 RECOMENDACIONES

- Poner en marcha el plan de mejora propuesto.
- Aprovechar el bajo nivel de rotación y ausentismo para mejorar la productividad de la empresa.
- Se recomienda que los vendedores efectúen ventas directas.

- Utilizar las redes sociales.
- Aprovechar las oportunidades de crédito que brinda el Estado ecuatoriano.
- Capacitar permanentemente al personal para consolidar la empresa.
- Es necesario el cambio de insumos como la madera, hacia productos que sean ambientalmente aceptados y que no afecten al medio ambiente.
- Hay que cambiar la figura legal de la empresa y pasar a ser compañía limitada.
- Explotar el portal de compras públicas, que brinda contratos con montos sumamente atractivos.
- Certificarse para mejorar calidad.
- Tener sistema de costos.
- Contratar una empresa que maneje la contabilidad.
- Manejar actividades de mercadeo, las cuales son indispensables en los mercados modernos.

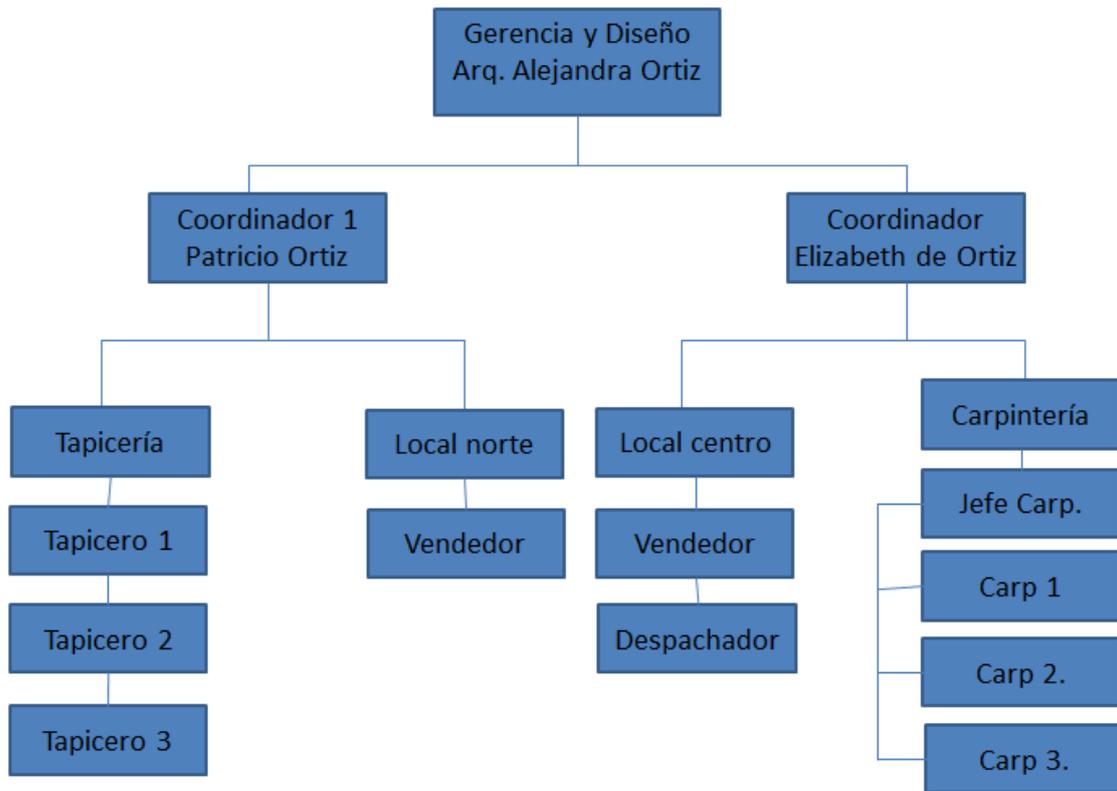
REFERENCIAS

- Andes. (2014). *Reduce el número de natalidad*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de <http://www.andes.info.ec/pt/node/13861>
- BCE. (2013). *Estadísticas macroeconómicas*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de www.bce.fin.ec
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- El Financiero. (2013). *Gracias a avances Ecuador mejora el posicionamiento*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de http://www.elfinanciero.com/actualidad/tema_02_2013/actualidad_02_2013.pdf.
- El Tiempo. (2011). *Panorama político del Ecuador*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/6620-panorama-politico-nacional>
- El Universo. (2014). *Presupuesto del estado 2013*. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador.html> en 15 de mayo de 2014
- El. Telégrafo. (2014). Así está el crédito en Ecuador. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador.html>
- Gestiopolis. (2003). *Encuestas de satisfacción del clientes*. Recuperado el 15 de abril de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/64/satiscliente.htm>
- INEC. (2012). *Sistema integrado de consulta de clasificaciones y nomenclaturas*. Recuperado el 15 de abril de 2014 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=C3100.01&ciiu=12
- INEC. (2013). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación.
- Muebli Center. (s.f.). *Misión*. Recuperado el 1 de abril de 2014 de <http://www.mueblicenter.com/web.html#/nosotros/mueblicenter>
- Muebli Center. (s.f.). *Visión*. Recuperado el 1 de abril de 2014 de <http://www.mueblicenter.com/web.html#/nosotros/mueblicenter> en abril 1 de 2014.

- Plenitud. (2013). Diagnóstico FODA. Recuperado Muebli Center. (s.f). *Misión*. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de <http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html>
- Revista *Argentina*. (2009). *Técnicas de muestreo*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. (1ra. Ed.). México: Editorial Continental.
- Servicios ciudadanos. (2014). *Patentes*. Recuperado el 15 de abril de 2014 de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es>

ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2

Balance General		
Activos	2012	2013
CAJA Y BANCOS	\$ 2.000,00	\$ 2.340,00
CUENTAS POR COBRAR	\$ 7.000,00	\$ 6.500,00
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	\$ 4.500,00	\$ 4.600,00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ -	\$ -
INVERSIONES	\$ -	\$ -
FIJO		
TERRENOS	\$ -	\$ -
EDIFICACIONES (PLANTA, EDIFICIOS)	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA EDIFICIOS	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQ Y EQ.		
<u>TOTAL ACTIVO</u>	\$ 31.000,00	\$ 31.440,00
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES NACIONALES	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00
OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO	\$ -	\$ -
OBLIGACIONES LABORALES	\$ -	\$ -
CUENTAS POR PAGAR SOCIOS C.P.	\$ -	\$ -
PAGOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO C.P.	\$ -	\$ -
<u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u>		
<u>TOTAL PASIVO</u>	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	\$ -	\$ -
REV. PATRIMONIO	\$ -	\$ -
UTILIDADES RETENIDAS	\$ 28.000,00	\$ 27.940,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ -
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	\$ 28.000,00	\$ 27.940,00
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>	\$ 31.000,00	\$ 31.440,00

ANEXO 3

Promedio PVP grupos de productos		
Categoría	PVP promedio	CV promedio
Salas	\$ 1.100,00	\$ 500,00
Comedores	\$ 726,67	\$ 323,33
Dormitorios	\$ 746,67	\$ 303,33
Muebles especiales	\$ 461,25	\$ 213,75

Puntos de Equilibrio mensuales		
	Q	\$
Salas	14,10	\$ 15.510,00
Comedores	20,98	\$ 15.241,98
Dormitorios	19,08	\$ 14.248,42
Muebles especiales	34,18	\$ 15.766,36

ANEXO 4

Cuenta	2012	2013
VENTAS	\$ 232.050,00	\$ 245.680,00
COMPRAS	\$ 139.230,00	\$ 147.408,00
COSTO DE VENTAS	\$ 20.000,00	\$ 21.400,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 72.820,00	\$ 76.872,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 35.000,00	\$ 40.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 37.820,00	\$ 36.872,00
INTERESES	\$ -	\$ -
OTROS EGRESOS	\$ -	\$ -
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 37.000,00	\$ 36.872,00
UTILIDAD NETA	\$ 32.000,00	\$ 27.940,00

ANEXO 5

ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Responda a las siguientes preguntas del 1 al 5, en donde 1 es la más baja y 5 la mejor calificación.

¿La calidad del producto es?

¿La atención recibida fue?

¿El despacho y posterior instalación fue?

¿El tiempo de entrega fue?

¿Las opciones de pago fueron?

Elija una de las opciones para cada pregunta

¿Volvería a comprar el producto en Muebli Center?

Seguro que sí

Probablemente si

Tal vez

Probablemente no

Seguro que no

¿Recomendaría la empresa a otras personas?

Sí

No

¿En términos generales su experiencia de compra fue?

Excelente

Muy buena

Buena

Mala

Muy mala

Tomado de <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=1511873>

ANEXO 6

Encuesta

Un cordial saludo, soy estudiante de la Universidad de las Américas de la carrera de Negocios Internacionales. Esta encuesta no le tomará más de cinco minutos y la información obtenida será confidencial.

Nombre: Género:

Edad: Teléfono:

Correo Electrónico: Sector donde vive:

1) Los muebles de hogar representan para usted:

- a) Moda
- b) Confort
- c) Necesidad
- d) Estatus
- e) Otro. cuál?.....

2) En el momento de adquirir o renovar sus muebles de hogar, usted asigna un presupuesto que está entre:

- a) USD 500 a USD 1000
- b) USD 1000 a USD 1500
- c) USD 1500 a USD 2500
- d) USD 2500 a USD 4000
- e) Otro. cuál?.....

3) ¿Cada qué tiempo realiza la renovación de sus muebles?:

- a) 6 meses
- b) 1 año

- c) 2 años
- d) 3 años
- e) 4 años
- f) Otro. cuál?.....

4) ¿Cómo desea el diseño de sus muebles de hogar?:

- a) Tradicional
- b) Moderno
- c) Lineal
- d) *Pupeado*
- e) Acolchado
- f) Personalizado
- g) Otro. cuál?.....

5) ¿Qué grado de importancia tiene el hecho de que el mueble de hogar sea diseñado de acuerdo con el espacio que usted dispone?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) No muy importante
- d) Irrelevante

6) Al comprar sus muebles de hogar, el factor determinante es:

- a) Calidad
- b) Diseño
- c) Precio
- d) Otro. cuál?.....

Muebli Center es una empresa de muebles de hogar que ofrece a sus consumidores muebles de alta calidad a precios relativamente bajos con un

asesoramiento en su compra brindado por arquitectos especializados y productos ajustados a las necesidades específicas del consumidor.

- 7) ¿Estaría dispuesto a adquirir muebles de hogar sin que pueda apreciarlos físicamente, sino que sean presentados mediante catálogos y diferentes medios virtuales con el respectivo asesoramiento, según sus necesidades y requerimientos?

Si..... No.....

- 8) ¿Qué opinión le atribuye a esta forma de negocio?

- a) Muy interesante
- b) Interesante
- c) Poco interesante
- d) Nada interesante

- 9) ¿Cuáles son las principales características que debería poseer el producto de Muebli Center?:

- a) Diversidad de diseños
- b) Calidad
- c) Tiempo de entrega corto (15 días)
- d) Adaptabilidad al espacio del cliente
- e) Estilo
- f) Otro. cuál?.....

- 10) Para informarse sobre nuestros diferentes productos, usted desearía:

- a) Asistir al *show room*
- b) Recibir la visita de un asesor comercial a su hogar o lugar de trabajo

- c) Página web
- d) Otro. cuál?.....

11) ¿Cómo le gustaría informarse sobre los productos de Muebli Center?:

- a) Página web
- b) Redes sociales
- c) Páginas amarillas
- d) Volantes
- e) Otro. cuál?.....

12) Su forma de pago de preferencia es

- a) Contado
- b) Crédito directo (3 meses)
- c) Tarjeta de crédito
- d) Transferencia bancaria
- e) Otra. cuál?.....

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO 7

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS
Por Rangos de Plazo
Promedio Ponderado
Segmento Consumo
(operaciones efectuadas entre el 22 al 28 de mayo de 2014)

Consumo

	monto		monto		monto		monto		monto		monto	
		TEA		TEA		TEA		TEA		TEA		TEA
1 - 29	205.290	10,66	121.900	14,26	32.000	10,93	13.240	7,07	-	-	372.430	11,73
30 - 60	6.213.949	16,20	302.011	14,27	7.592	14,73	3.215	9,63	2.383	16,28	6.529.151	16,10
61 - 120	3.468.290	15,99	305.024	14,28	3.035.957	16,20	639.681	15,34	758.544	16,28	8.207.495	15,98
121 - 180	4.300.887	16,10	313.653	14,15	3.227.300	16,10	101.521	15,44	1.138.763	16,28	9.082.124	16,05
181 - 360	8.292.583	16,14	518.964	14,46	6.450.462	16,22	327.583	14,65	2.331.124	16,29	17.920.716	16,11
361 - 450	1.134.430	15,29	362.850	15,27	107.709	16,27	2.336	15,00	76.479	16,29	1.683.804	15,39
451 - 540	2.125.676	16,17	285.382	15,46	994.651	16,28	84.809	15,37	492.191	16,29	3.982.708	16,15
541 - 720	8.449.977	16,17	1.475.240	15,53	3.694.739	16,28	37.071	14,99	2.253.693	16,29	15.910.720	16,15
2 - 4 AÑOS	22.430.049	16,00	13.374.737	15,75	1.245.413	16,08	130.700	15,45	160.309	16,29	37.341.207	15,92
4 - 6 AÑOS	8.982.618	15,98	8.763.089	15,95	1.140.653	16,20	125.898	14,80	-	-	19.012.259	15,97
6 - 8 AÑOS	1.892.540	16,09	3.713.941	15,97	-	-	22.400	14,80	-	-	5.628.881	16,01
8 - 10 AÑOS	139.529	16,30	218.500	16,18	-	-	-	-	-	-	358.029	16,23
10 - 12 AÑOS	35.000	10,62	160.000	15,90	-	-	-	-	-	-	195.000	14,95
MAS DE 12 AÑOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FUENTE: Instituciones Financieras Privadas
Elaboración: BCE-DEE

ANEXO 9

	Q	Ventas mensuales (Q)	PVP	Ventas mensuales (\$)	Total Anual
Vendedores	3	3	900	8100	97200
		Contratos	PVP	Ventas anuales	Total Anual
Compras Públicas	3	3	30000	90000	90000
Total Incremento					187200

ANEXO 10

Cuenta	2012	2013
VENTAS	\$ 232.050,00	\$ 245.680,00
COMPRAS	\$ 139.230,00	\$ 147.408,00
COSTO DE VENTAS	\$ 20.000,00	\$ 21.400,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 72.820,00	\$ 76.872,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 35.000,00	\$ 40.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 37.820,00	\$ 36.872,00
INTERESES	\$ -	\$ -
OTROS EGRESOS	\$ -	\$ -
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 37.000,00	\$ 36.872,00
UTILIDAD NETA	\$ 32.000,00	\$ 27.940,00

ANEXO 11

	INCREMENTAL COSTOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos						
Trabajador planta	\$ -	\$ -	\$ 7.343,32	\$ 7.343,32	\$ 30.261,44	\$ 37.837,52
Total Costos fijos	\$ -	\$ -	\$ 7.343,32	\$ 7.343,32	\$ 30.261,44	\$ 37.837,52
	INCREMENTAL COSTOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables						
Armazón	\$ 10.662,00	\$ 11.700,00	\$ 15.400,00	\$ 18.480,00	\$ 22.176,00	\$ 26.611,20
Tela	\$ 26.754,00	\$ 27.501,45	\$ 36.700,00	\$ 44.040,00	\$ 56.553,40	\$ 88.629,48
Esponjas	\$ 15.778,00	\$ 16.600,00	\$ 24.000,00	\$ 40.083,28	\$ 50.534,94	\$ 61.822,74
Pega	\$ 686,00	\$ 780,00	\$ 1.427,75	\$ 1.742,75	\$ 2.197,17	\$ 2.687,95
Grapas	\$ 686,00	\$ 780,00	\$ 1.427,75	\$ 1.742,75	\$ 2.197,17	\$ 2.687,95
Reata	\$ 686,00	\$ 780,00	\$ 1.427,75	\$ 1.742,75	\$ 2.197,17	\$ 2.687,95
Lienzo	\$ 548,80	\$ 650,00	\$ 1.142,20	\$ 1.394,20	\$ 1.757,74	\$ 2.150,36
Bases	\$ 4.900,00	\$ 5.200,00	\$ 8.400,00	\$ 17.427,51	\$ 21.971,71	\$ 26.879,45
Respiradores	\$ 374,40	\$ 425,17	\$ 571,10	\$ 1.097,00	\$ 878,87	\$ 1.075,18
Cierres	\$ 374,40	\$ 425,17	\$ 571,10	\$ 1.097,00	\$ 878,87	\$ 1.075,18
Hilo	\$ 411,60	\$ 637,76	\$ 856,65	\$ 1.045,65	\$ 1.318,30	\$ 1.612,77
Plumón	\$ 3.700,00	\$ 4.150,00	\$ 6.566,00	\$ 10.456,51	\$ 13.183,03	\$ 16.127,67
Pega	\$ 770,60	\$ 850,00	\$ 1.468,54	\$ 1.792,54	\$ 2.259,95	\$ 2.764,74
Madera (Seike)	\$ 17.353,40	\$ 18.000,00	\$ 35.052,90	\$ 44.813,61	\$ 56.498,69	\$ 69.118,59
Tiñer	\$ 470,40	\$ 728,87	\$ 979,03	\$ 1.195,03	\$ 1.506,63	\$ 1.843,16
Laca color	\$ 1.450,00	\$ 1.740,00	\$ 3.671,36	\$ 4.481,36	\$ 5.649,87	\$ 6.911,86
Lijas	\$ 117,60	\$ 150,00	\$ 244,76	\$ 298,76	\$ 376,66	\$ 460,79
Masilla	\$ 176,40	\$ 273,33	\$ 367,14	\$ 448,14	\$ 564,99	\$ 691,19
Tornillos	\$ 176,40	\$ 210,00	\$ 367,14	\$ 669,21	\$ 564,99	\$ 691,19
Tinte	\$ 882,00	\$ 940,00	\$ 1.835,68	\$ 2.240,68	\$ 2.824,93	\$ 3.455,93
Sellante	\$ 882,00	\$ 940,00	\$ 1.835,68	\$ 2.240,68	\$ 2.824,93	\$ 3.455,93
Total Costos variables	\$ 87.840,00	\$ 93.461,76	\$ 144.312,53	\$ 198.529,41	\$ 248.916,02	\$ 323.441,23
Total Incremental	\$ 87.840,00	\$ 93.461,76	\$ 151.655,85	\$ 205.872,73	\$ 279.177,46	\$ 361.278,75

ANEXO 12

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS Y SUMINISTROS							
Servicios básicos	Meses	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica oficinas	12	\$ 180,00	\$ 198,00	\$ 217,80	\$ 239,58	\$ 263,54	\$ 289,89
Agua Potable	12	\$ 120,00	\$ 132,00	\$ 145,20	\$ 159,72	\$ 175,69	\$ 193,26
Telefonía fija y móvil	12	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 726,00	\$ 798,60	\$ 878,46	\$ 966,31
Seguridad (alarma)	12	\$ 480,00	\$ 528,00	\$ 580,80	\$ 638,88	\$ 702,77	\$ 773,04
Internet	12	\$ 216,00	\$ 237,60	\$ 261,36	\$ 266,59	\$ 271,92	\$ 277,36
Permiso de Bomberos y patentes	1	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 290,40	\$ 304,92	\$ 320,17	\$ 336,17
Subtotal		\$ 1.836,00	\$ 2.019,60	\$ 2.221,56	\$ 2.408,29	\$ 2.612,54	\$ 2.836,04
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Suministros de oficina	12	\$ 300,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 381,15	\$ 400,21	\$ 420,22
Gastos varios	12	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 290,40	\$ 304,92	\$ 320,17	\$ 336,17
GASTOS DE VENTAS							
Gastos de Marketing		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
TOTALES		\$ 3.910,00	\$ 4.147,60		\$ 5.478,36	\$ 5.716,92	\$ 8.426,43

ANEXO 13

Inversión	Q	Precio	Precio total	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución empresa	1	1600	1600	1600	0	0			
Tarjetas	1	450	450	450	0	0			
Página web	1	1100	1100	1100	0	0			
Computadoras	9	539	4851	1617	3234	0			
Tablet	15	195	2925	585	585	585	585	585	
Diseño catalogo virtual	1	350	350	350	0	0			
Estación de trabajo	9	310	2790	930	1860	0			
Sillas	9	110	990	330	660	0			
Maquinaria renovadas	1	10000	10000	0	0	0	0	10000	
Incremento en maquinaria	1	5000	5000	0	0	0	5000	5000	
ISO 9000	1	15000	15000	0	0	0		15000	
Software contabilidad y facturación	1	6100	6100	6100					
Publicación misión, visión, valores	1	50	50	50					
Capacitación vendedores	15	250	3750	750	750	750	750	750	0
Capital de trabajo	1	1	1	16394,09	0	0	0	0	0
Camión adecuado	1	30000	30000	30000					
Galpón zona industrial									120000
Manual de funciones	1	300	300	300					
			85257	60556,09	7089	1335	6335	31335	120000

ANEXO 14

Co	$rf+B(rm-rf)+rp$
rf	2%
B	1,24
rm	15,60%
rp	6,16%