

## RESUMEN EJECUTIVO

La nueva economía ha transformado el panorama laboral en la relación trabajo vs trabajador. Los requerimientos de dinamismo, flexibilidad, innovación, creatividad y rentabilidad que plantea la nueva economía, están haciendo que muchas empresas implementen nuevas formas de organización e incorporen nuevas tecnologías para hacer frente a los cambios que plantea este entorno competitivo.

La manera de entender la nueva actividad laboral incide igualmente en el diseño del lugar de trabajo, "la oficina". En este contexto cambiante, aparecen nuevos espacios de trabajo, que responden al concepto de no territorialidad, donde existen puestos de trabajo que están asignados a que los puedan utilizar en función de sus necesidades del momento.

El proyecto Listo Listo Cia.Ltda. tiene como objetivo desarrollar un servicio de inventario y mantenimiento de muebles en las instalaciones de los clientes. El esquema de operación de este servicio está sustentado en implementar un servicio diferenciado con contenido de valor para los clientes; "trato y rapidez".

Con el Software especializado Listo Listo Cia.Ltda está en capacidad de mejorar la eficiencia en el uso del espacio y evaluar los costes asociados al mismo. También presta a los clientes información confiable para responder a las preguntas diarias de los administradores que cuestionan cómo se utiliza cada metro cuadrado y del personal del departamento financiero que necesita información detallada sobre la repercusión de costes y rentabilidad del espacio. Con este software se puede satisfacer estas inquietudes y planificar mejor las necesidades de espacio.

Listo Listo Cía. Ltda. es una empresa de servicio que requiere US\$ 35.000 para iniciar su operación, otro componente importante es la relación con los clientes, la misma que se ha desarrollado a lo largo de 20 años de gestión en el mercado, lo que nos hace pensar que esto puede ser una barrera de entrada, y en cambio no tiene barrera de salida.

La empresa tiene un Pay Back de 3 años, con una liquidez que responde al capital de trabajo requerido.

El rendimiento sobre la inversión y la utilidad sobre activos son en promedio el 49% y el 49% respectivamente.

El VAN de la empresa con flujos proyectados a 5 años es US\$ 39.332 y la TIR del 65%.

## 1.- INTRODUCCION: *Presentación del problema y diagnóstico del entorno*

- *Antecedentes que permiten comprender el tema*

Este proyecto quedó enmarcado como “Plan de Negocios”, al momento no existe una empresa que preste estos servicios en forma integral y por lo tanto requiere de un estudio de mercado y la definición de la oportunidad.

“La presente propuesta de negocio está direccionada a la necesidad que tienen las empresas de recibir de forma oportuna, formal, profesional y económica los servicios de: remodelación, reparación, mantenimiento e inventarios de sus bienes muebles”.

Listo Listo proporcionará estos servicios y en el futuro podrá incorporar servicios de instalación de muebles nuevos a los principales fabricantes del país, el mismo que actualmente (según información de ejecutivos de las principales empresas fabricantes y comercializadoras de muebles de oficina del país) es una debilidad que afecta a su servicio e imagen, dado que su core business es diseño, producción y comercialización.

- *Razones por las cuales se escogió el tema*

Un miembro del grupo de tesis cuenta con 20 años de experiencia venta, instalación, producción y administración de muebles para oficina, y durante ese tiempo ha recopilado información sobre oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que tiene la instalación y postventa.

Los aspectos de inconformidad son la oportunidad, trato, costo de mantenimiento y la falta de un inventario actualizado y real del estado del producto y su ubicación.

Fabricantes y comercializadores de muebles de oficina prefieren vender y fabricar a prestar los servicios de instalación y mantenimiento, la pregunta es *¿a qué se debe esta preferencia?*

La explicación es que su estructura organizacional está diseñada a fabricar y vender, no les es rentables los servicios de mantenimiento y actualización en línea de los inventarios de muebles.

Vemos como una oportunidad de negocio crear una empresa con personal profesional, experiencia y formación en el sector de mantenimiento, diseño y remodelación, presten los servicios que actualmente está buscando el mercado, esto es, mantener en buen estado sus activos muebles con el objeto final de que los colaboradores se sientan a gusto y motivados en un ambiente físico, que potencie sus competencias, que el gerente del negocio y/o administrador tenga ahorros en la remodelación o crecimiento de sus

oficinas y al unir estos dos factores se cumpla la proyección de un crecimiento del 10% de las utilidades según el estudio<sup>1</sup>

- *Pertinencia del tema a desarrollar*  
Consideramos que el proyecto es viable, porque proporciona al cliente una herramienta para la toma de decisiones en cuanto a remodelación, cambio o implementación de nuevos puestos de trabajo. Implementar y actualizar sus inventarios con un valor agregado adicional, como es la localización de los usuarios y el estado actual de sus activos (bienes muebles)<sup>2</sup>

## **2.- DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO**

### **A.- OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

#### *I.- Análisis del entorno*

**Político:** En los últimos tres años el país ha vivido en constantes etapas electorales especialmente por la inestabilidad de los gobiernos creando incertidumbre especialmente en el campo jurídico para la inversión extranjera.

#### **Económico:**

Al mes de abril el Ecuador tiene un índice de inflación anual acumulada de 8,18%, uno de los más altos de los últimos años. En los últimos años, entre los rubros que más han incidido en la economía ecuatoriana se pueden mencionar, los altos precios del barril de petróleo actualmente por encima de los US120 y las remesas familiares que en el 2007 alcanzó la cifra record de USD 3.087.9 millones, si a esto le añadimos la fuerte estación invernal y los altos precios internacionales de productos derivados del petróleo<sup>3</sup>.

**Servicios:** La tendencia e influencia que tenemos de los países industrializados, es la “*prestación de servicios*” como un concepto de valor agregado y diferenciador, debido a la agresiva competencia en precios de los mercados asiáticos.<sup>4</sup>

**Salud ocupacional:** Existe una tendencia e influencia en las empresas sobre el cuidado de la salud ocupacional y valoración del clima laboral como un factor determinante en la productividad de los empleados.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Anexo 1. Cita UEMS Documento sobre la visión Europea de la salud laboral

<sup>2</sup> Anexo 2 Gestión de Espacios Archibus

<sup>3</sup> Anexo 3: Boletín de Prensa No722 Banco Central Sept. 2007

<sup>4</sup> La Tierra es Plana –Thomas Friedman –pág.87 caso eBay vs Pay Pal

<sup>5</sup> Anexo 4 Salud Ocupacional por Cuadra Zelaya, Carmen Dinora

## I.I El Sector

Los elementos principales que conforman el sector son:

### Cadena de Valor

El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de clientes dispuestos a utilizar un servicio, el proceso de creación de valor se relaciona con el concepto llamado “Cadena de Valor”, este proceso se compone en dos actividades “Primarias” y de “Apoyo”, para nuestro proyecto definimos estas actividades así:

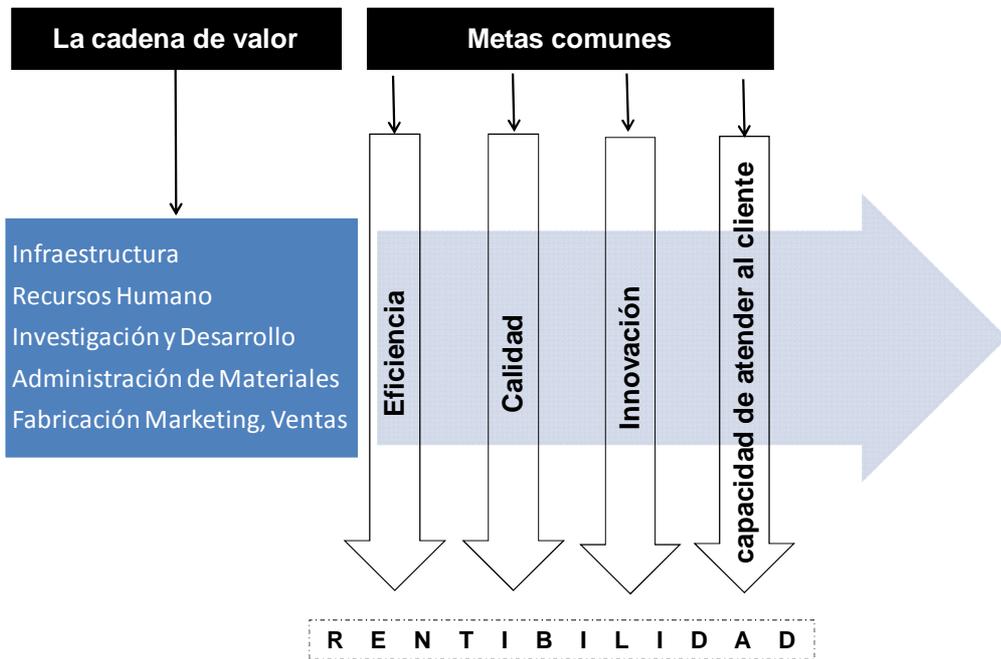
Actividades Primarias: se refieren a la creación física del producto que para nuestro caso es la creación física del servicio, es decir:

- Identificar al cliente
- Conocer el tipo de empresas potenciales
- Realizar encuestas y análisis de mercado
- Establecer relaciones con:
  - Grandes fabricantes y distribuidores de muebles
  - Con proveedores de partes y piezas.
  - Con los talleres de metalmecánica, carpintería y pintura.
- Compra y capacitación en el software especializado.
- Definición de política de post-venta.

Actividades de Apoyo: son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias de fabricación y marketing es decir:

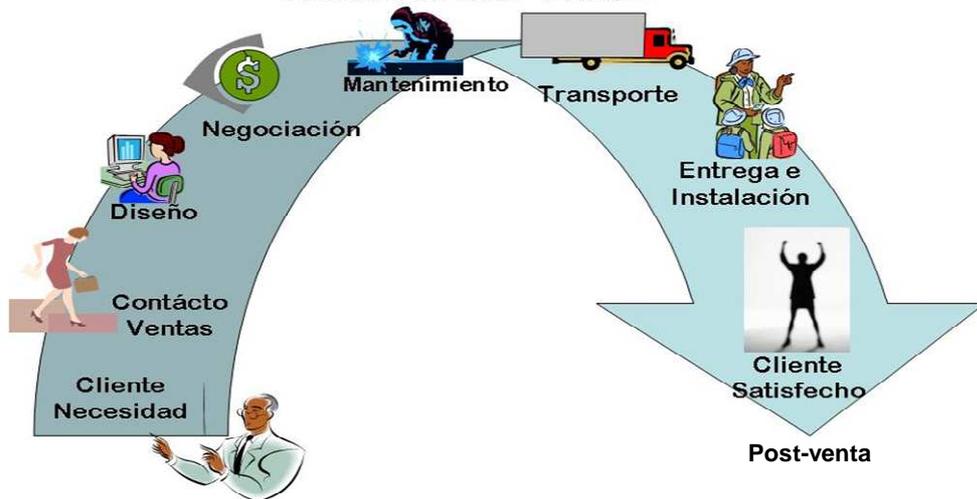
- Administración de materiales, compras e inventarios.
- Investigación y desarrollo para necesidades de clientes.
- Contar con Recursos Humanos capacitados y calificados
- Estructura y cultura organizacional, que garantice un clima laboral óptimo.
- Plan de publicidad





## Listo Listo Cia.Ltda.

### Cadena del Valor:



### Empresas:

Comercializadores  
Fabricantes

Distribuidores  
Transporte

**Mantenimiento:**

Preventivo  
Correctivo

**Instalación:**

Producto nuevo  
Remodelación

**Mano de obra:**

Técnicos  
Instaladores

**Proveedores:**

Materia prima  
Partes y piezas

Información de los fabricantes-comercializadores nos da un argumento para la viabilidad del proyecto.

- *Cuántas empresas fabricantes de muebles de oficina existen?*

Las nueve principales empresas del mercado tienen el 94% del mercado equivalente a US\$ 22.300 MM.

- *Cuántas se dedican a la importación?*

Todas importan en cierta medida, la que menos importa es La empresa A, importa partes para sillones, telas y fórmicas, las otras importan sillas de: China, Taiwán, Alemania, Italia, Japón.

Existen dos grandes empresas importadoras de sillas de oriente.

Existen dos grandes fabricantes “para nuestro medio” en Quito de cajoneras, soportes, paneles, partes y piezas metálicas.

- *Importaciones de muebles de oficina*

Existen empresas que importan partes y piezas y complementan con producción local acabados de tapicería especialmente, no hay importación integral, caso Herman Miller por ejemplo.

- *En qué tiempo en promedio se renuevan los muebles de oficina?*

El promedio con que se renuevan se calcula en 10 años, dependiendo en muchos casos de las especificaciones técnicas de los materiales, En el caso de los productos chinos se estima la reposición en un promedio de 1 a 3 años, cuando son de las empresas A o C la reposición es de 7 a 10 años. También los muebles se renuevan por moda, tendencia, cambio en la cultura de la organización, mejora de imagen y restricciones ambientalistas.<sup>6</sup>

## **I.II La Industria de Muebles de Oficina: Antecedentes, problemas que enfrenta y perspectivas**

La industria de muebles de oficina en el Ecuador fue un monopolio hasta el año 1992 con el 70% del mercado concentrado en una sola empresa, a partir de 1993 ingresan nuevas empresas a compartir el mercado.

### **I.III Factores que afectan directamente a la industria.**

Los factores con mayor riesgo a mitigar en la industria motivo del análisis son los factores políticos y los económicos.

**Económicos:** Variación del tipo de cambio de los países que se importa, recesión, agresiva competencia países asiáticos, proteccionismo, modificación en impuestos.

**Sociales:** Tendencia al ahorro,

**Culturales:** influencia extranjera, modificación en el concepto de la utilización de espacio

**Políticos:** Constante inestabilidad política

**Legales:** Falta de reglas claras, incertidumbre jurídica, influencia en las leyes por parte de grupos de poder

**Tecnológicos:** Nuevos materiales, nuevos sistemas de producción, economías de escala.

**Ambientales:** Restricción de uso de materiales, crecimiento de movimientos ecológicos y ambientalistas, tratados mundiales ejemplo Kyoto

### **I.IV Barreras de entrada y salida existentes en la industria.**

Barrera de entrada: De muy bajo riesgo, se necesita poco capital, basta el conocimiento del mercado, de productos y de las

---

<sup>6</sup> Anexo 5 Tendencias del mercado

distintas empresas que serían los clientes potenciales, el software especializado y el conocimiento de este puede ser una barrera pero por corto tiempo mientras los posibles competidores lo implementan.

Barrera de salida: no hay barreras de salida que dificulten la venta del negocio, salvo algún compromiso contractual con garantía personal.<sup>7</sup>

#### **I.V.- Proveedores**

Archibus, empresa que vende el software de inventario y administración de muebles.

Ferretería, como proveedor de insumos y herramientas.

Talleres de carpintería para trabajos de refacción de tableros.

Metalmecánica para reparar y pintar paneles y piezas metálicas.

Cabe mencionar que los proveedores deberán trabajar bajo estándares de calidad establecidos.<sup>8</sup>

#### **I.VI Clientes**

Entre los 26 prospectos iniciales, entre los que se encuentran Diners, Alegro, Grupo Carvajal, Grupo Futuro, Evel, DHL, Porta, Petrobras, Farmaenlace, etc. Los mismos que pertenecen a sectores industriales, comerciales, financieros y de servicios, el perfil del cliente idóneo debe tener desde 50 puestos de trabajo en adelante.

#### **I.VII Productos sustitutos presentes en el mercado**

Se pueden considerar como productos sustitutos a los Arquitectos que presten este servicio de manera parcial o eventual, departamentos de ingeniería o mantenimiento de las empresas-clientes, y en menor escala ex empleados de los departamentos de instalaciones de las empresas fabricantes líderes del mercado.<sup>9</sup>

#### **I.VIII Intensidad de la competencia**

No existe un competidor directo formalmente establecido, se pueden considerar competidores indirectos a arquitectos o ingenieros dedicados al amueblamiento en general, los

---

<sup>7</sup> Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado .Charles Hill/ Gareth R.Jones Pág 75

<sup>8</sup> Managing Human Resources 12e by Bohlander/Snell/Shernen 2001 Anexo 10 Unidad 5

<sup>9</sup> IEDE Materia Marketing, Profesor Luis Gómez, Competencia y Segmentación de Mercados.

vendedores y/o instaladores de las empresas de muebles, que pueden tener como diferenciador de su servicio un precio bajo y personalizado pero sin garantía.

## **II Investigación de Mercado**

Nuestra investigación se destinó a conocer el mercado, los gustos y preferencias de los consumidores (empresas), sus necesidades insatisfechas, el tamaño potencial, la competencia y las percepciones de los consumidores sobre el producto o servicio alrededor del cual se desarrolla el plan de negocio, para lo cual hemos realizado 26 encuestas y entrevistas a clientes potenciales.<sup>10</sup>

## **III Oportunidad de Negocio**

Este proyecto sin duda está afectado por diversas variables que lo impactarán: Factores económicos, políticos, sociales, culturales, legales, tecnológicos y ambientalistas.

Para este proyecto se identificaron tres grupos de interés y sus respectivas necesidades y “el Concepto” de este negocio debía considerarlas y ofrecerles una respuesta satisfactoria.

Los accionistas quieren:

- Mejor rentabilidad comparado con otras opciones de inversión
- Vender más
- Posicionamiento en el mercado
- Que su inversión genere valor

El Gerente busca:

- Mantener viva la empresa a largo plazo
- Crecer su cuota de participación en el mercado
- Utilidad para los accionistas
- Imagen y bienestar de sus colaboradores
- Precio adecuado o el mejor.

Los consumidores o usuarios, entiéndase los empleados de las empresas clientes quieren:

- Una buena experiencia (ergonomía, comodidad)
- Necesidades cambiantes satisfechas<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Anexo 6 Modelo de Encuestas, Tabulación y Resultados

<sup>11</sup> Bitácoras Clases Dr. Juan Montero

Estos son los dos servicios preliminares que Listo Listo ofrecerá

### **1 Inventario y Funcionalidad de lo existente**

Este primer servicio ofrece dos productos concretos:

- a. Inventario al día (soportado en un software existente en el mercado) de todos los activos muebles que dispone la empresa, identificación de su utilización, localización y estado de uso.<sup>12</sup>
- b. Un rápido diagnóstico sobre la funcionalidad de lo existente, en relación a la eficiencia operacional actual, con aplicaciones de Ingeniería de tráfico.

### **2 Lay Out a favor del cliente**

- a. Presenta un estudio y diagnóstico del espacio físico existente versus el número de personas, los muebles, circulaciones y relaciones funcionales de la parte y el todo.<sup>13</sup>
- b. Estudio, diseño y/o rediseño e implementación de un lay out competitivo y funcional a nivel local y con orientación global para el área de clientes, consumidores y público en general.

## **B.- LA EMPRESA**

Listo Listo ha sido concebida como una Empresa de responsabilidad limitada, por los beneficios que esta presenta.<sup>14</sup>

### **I Visión**

Ser la empresa líder en el Ecuador en la industria del mantenimiento y manejo de inventario de activos muebles, y generar el valor económico esperado por los accionistas con los mejores índices de calidad y satisfacción de la industria, en un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo.

### **II Misión**

Suministrar servicios de mantenimiento e inventarios que superen las expectativas de los clientes en cuanto a tecnificación, productividad, comodidad, seguridad e imagen, bajo un esquema sistemático de innovación permanente, manteniendo el

---

<sup>12</sup> Anexo 7 Gestión de Mobiliario y Equipos Archibus

<sup>13</sup> Anexo 7 Gestión de Mobiliario y Equipos Archibus

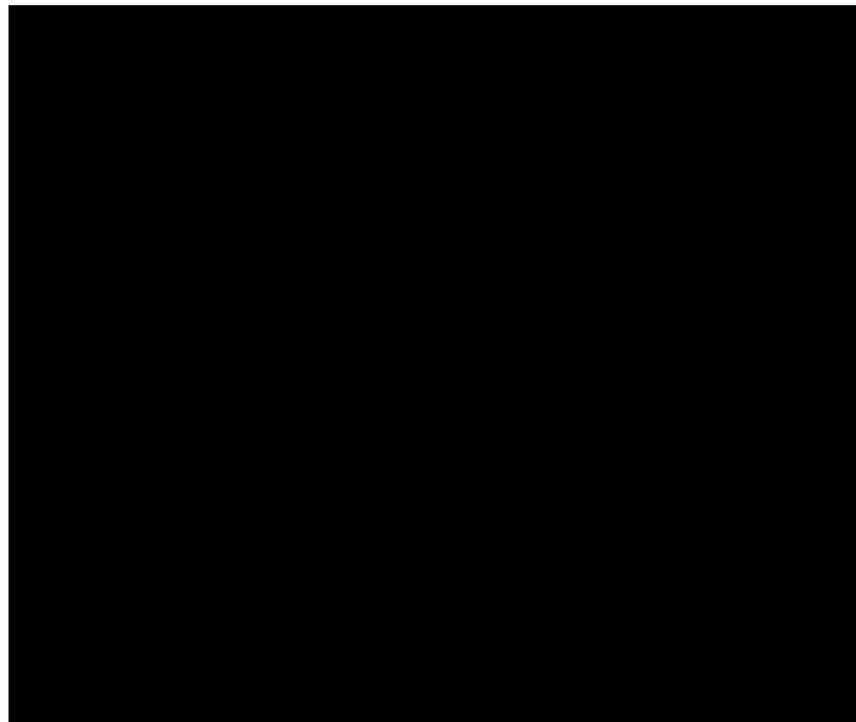
<sup>14</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross/ Westfield & Jordan. Formas de Organización Empresarial Pag. 5

compromiso de desarrollo de nuestros colaboradores y agregando valor a la empresa en el corto plazo.<sup>15</sup>

### **III Objetivos estratégicos**

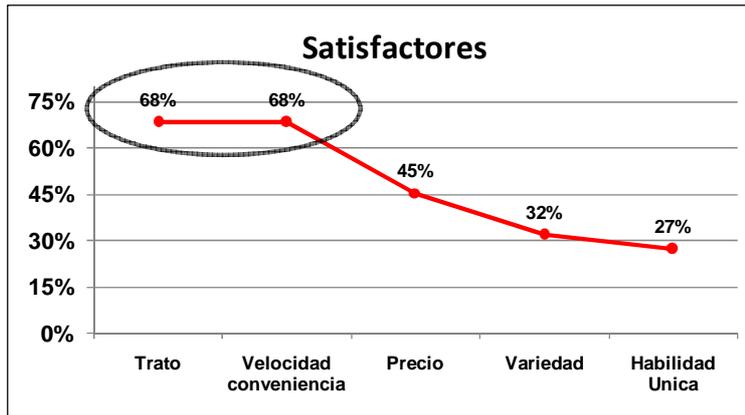
- Satisfacción del Cliente: Lograr un cliente satisfecho cubriendo las necesidades propuestas y superando la expectativa de servicio esperado por medio del trato y rapidez.
- Satisfacción del personal: Lograr un personal motivado, implicado, reconocido y que se sienta parte de Listo Listo, que sienta que aparte de recibir una remuneración sienta que puede crecer profesionalmente con un expectativa de hacer carrera.
- Equilibrio económico: Lograr los objetivos financieros, maximizando la obtención de recursos económicos y minimizando el gasto, sin desmejorar el servicio.

Para identificar el objetivo estratégico de satisfacción de cliente realizamos una encuesta con algunos clientes potenciales para identificar cuales son los satisfactores desde su punto de vista y para orientar nuestros esfuerzos.



---

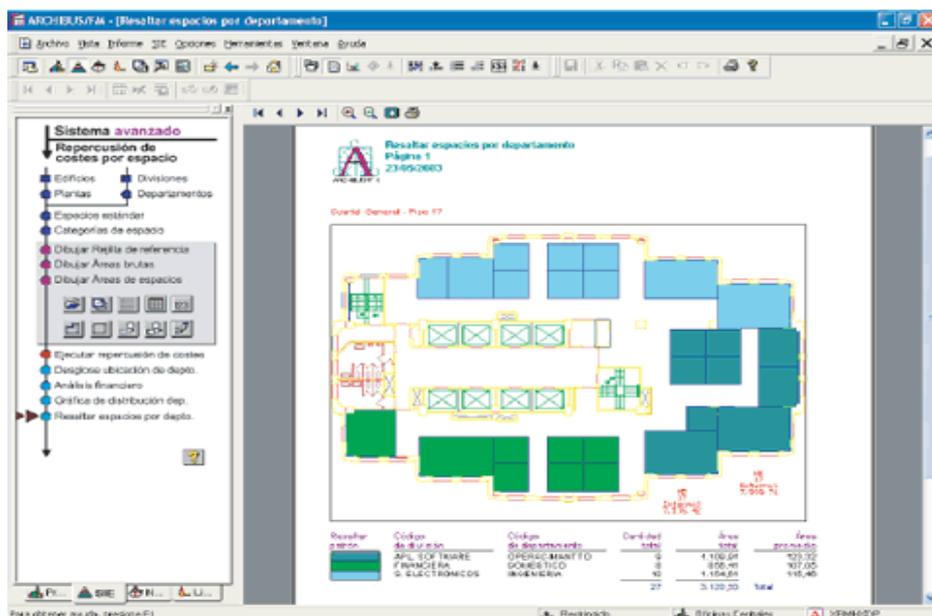
<sup>15</sup> Administración Estratégica. Charles Hill & Jones . Capitulo 12 Cultura organizacional Pág 371



En esta muestra podemos analizar la percepción que tienen los usuarios sobre el servicio, el 68% valoran el “trato” y la “velocidad” como los principales satisfactores, dónde el precio y la variedad se mencionan con el 45% y 32%, siendo las habilidades que se puedan ofrecer la de menor calificación.

#### IV El concepto del producto o servicio

Adicionar espacio para satisfacer las necesidades no es siempre una opción. Con la aplicación del software especializado con que cuenta Listo Listo Cia Ltda. se puede mejorar la eficiencia en el uso del espacio y evaluar los costes asociados al mismo. También podrá responder a las inquietudes de gerentes que cuestionan cómo se asigna y optimiza cada metro cuadrado, proporcionando al departamento financiero información detallada sobre la repercusión de costes.



Se puede llegar a determinar con precisión el área útil asignada a cada departamento, empleado o función departamental, esto asegura una distribución de gastos consecuente y real.

Gestionar efectivamente los activos físicos, tales como mobiliario y equipo, es vital para mantener la salud financiera de una organización.

Frecuentemente es abrumador el tratar de controlar la rotación de activos y personas mientras se mantiene la vista sobre los costes.

Esta aplicación es una solución basada en AutoCAD® que ayuda a tomar control de las mudanzas, adiciones y cambios, de forma que se pueda minimizar los costes y maximizar la productividad.



Permite estandarizar y controlar la nomenclatura, el valor de sus activos y equipos utilizando los rótulos con código de barras.

Ejecuta con eficiencia planes de reubicación con la mínima interrupción.

Reconfigura la distribución de oficinas, compara los requerimientos de traslado para cada alternativa y determinar cuál es la opción más adecuada. Debido a que la información de mobiliario y equipos está vinculada a sus dibujos, las nuevas configuraciones se actualizan

instantáneamente en la base de datos con el fin de reflejar planos precisos.

## **V Estrategia del negocio**

*“La mercadotecnia interna asegura que todos los empleados en todos los niveles de la organización conozcan del servicio y comprendan sus diversas actividades y campañas en un ambiente que fomente la conciencia hacia el cliente”.* **William Geroge**

Para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales.

Para el caso de Listo Listo, no tenemos referencias de precios sobre este servicio tal como lo hemos concebido, por lo que nuestra estrategia de negocio se basa en la diferenciación del servicio, por lo que debemos hacer todo el esfuerzo necesario para diferenciarlos de aquellos existentes en el mercado.

Para que nuestros clientes potenciales deban pagar un precio mayor, tomemos como referencia las dos dimensiones que obtuvieron la puntuación más alta en la encuesta realizada:

**Trato:** Interpretamos como los requerimientos de:

- Puntualidad: cumplir con fechas y horarios
- Cortesía: transmitir una atención agradable y formal
- Asesoramiento: demostrar al cliente conocimiento y experiencia, dar soluciones prácticas y funcionales.
- Limpieza: dejar el sitio de trabajo limpio y mantener una presentación correcta.
- Seriedad: ofrecer y prometer solamente lo que podemos hacer.
- Formalidad: receptar y proporcionar información y trabajos documentadamente.

**Velocidad y oportunidad:**

- Cumplir con los horarios de atención ofrecidos.
- Transmitir al cliente que mi tiempo es su tiempo
- Realizar nuestro trabajo cuando el cliente descansa.

## **VI Estructura organizacional (Gobierno Corporativo)**

Listo Listo es una empresa de 3 accionistas que nombraran un Director Comercial por mayoría absoluta.

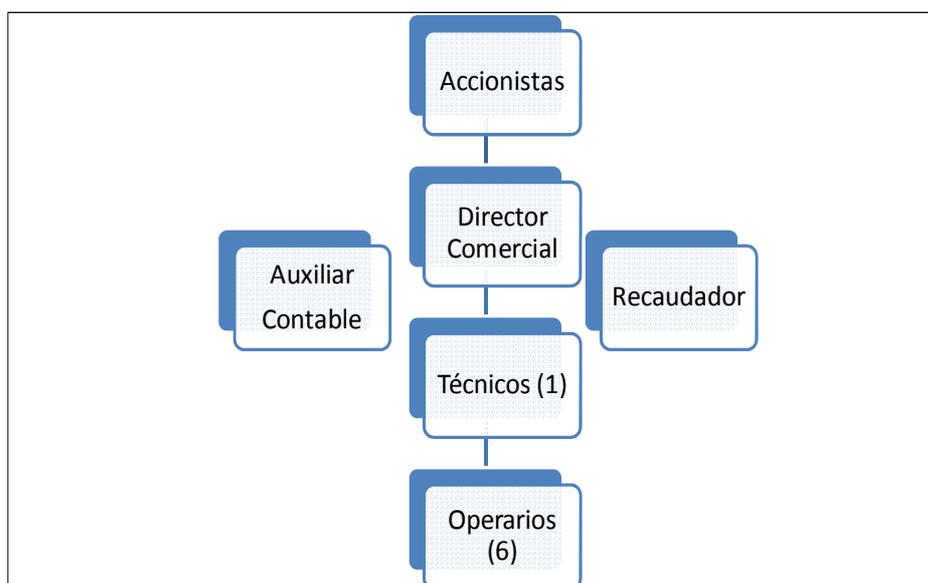
La junta de accionistas confiere sin previa autorización las siguientes atribuciones al Director Comercial:

- Firma de contratos de hasta Usd25.000
- Gastos de hasta Us7.000 mensuales

Listo Listo, es una empresa de servicio por lo tanto su estructura esta orientada a atender a sus clientes en su lugar de trabajo, en consecuencia su atención se centra en el area de ventas y asesoria.

La estructura de personal es:

- Junta de accionistas
- 1 Director Comercial, comercializa y administra el negocio.
- 1 Técnico-Vendedor con formación en arquitectura o diseño de interiores y exteriores, comercializa y supervisa las obras.
- 6 Operarios hacen mantenimiento preventivo y correctivo
- Auxiliar contable
- Recaudador
- Servicio de Limpieza, esta labor no constituye del giro del por lo que puede ser tercerizado



## **VII Recursos humanos a emplearse**

- La empresa contará con un Director Comercial, 1 técnico-vendedor, 1 recaudador, 1 asistente administrativa, 6 operativos.
- Los técnicos-vendedores deben ser arquitectos o diseñadores, por la naturaleza de la actividad y los conocimientos que debe tener para que el cliente confie en la calidad del servicio.

- Todos los empleados de la empresa deben ser fijos, el único servicio tercerizado será de limpieza por no ser parte fundamental del negocio.<sup>16</sup>
- La descripción de los cargos de acuerdo al requerimiento funcional de la empresa se presenta en los documentos adjuntos<sup>17</sup>

### **VIII Cultura organizacional a emplearse**

La cultura organizacional definió la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por todos los miembros de la empresa que afectaran la forma de desarrollar de nuestros negocios.

Todos los miembros de la empresa deben conocer claramente cuales son nuestros objetivos estratégicos y cuales las necesidades de nuestros clientes para poder entender que debemos ser innovadores, debemos conocer y estar atentos a todos los detalles por que nuestra misión en resumidas cuentas es que la gente este comoda mientras trabaja.

#### **Normas:**

- Los accionistas aprueban la compra de activos superiores a US\$ 5.000
- Los contratos serán firmados siempre por el Director Comercial.
- Toda proforma debe ser por escrito, con fecha de plazo de 15 días.
- Solo el Director Comercial aprueba descuentos.
- Cumplir con las leyes fiscales y tributarias vigentes.
- Todos los contratos serán obtenidos licitamente.
- No se recibirán pagos que no estén establecidos.
- Los sueldos y demás remuneraciones se pagarán siempre en las fechas establecidas por la autoridad competente
- Respetar las normas éticas y morales de la comunidad.
- Dejar siempre limpio el sitio de trabajo.
- Utilizar el carnet de identificación, que sea visible.
- Receptar reclamos u sugerencias con actitud proactiva
- No asumir compromisos que la empresa no puede cumplir
- Responder por el buen uso de los equipos de trabajo
- Utilizar partes y piezas de buena calidad
- Respetar las normas y políticas de nuestros clientes
- Los pagos a proveedores se harán los días viernes

---

<sup>16</sup> Outsourcing, según Dorban Chacón (1999), como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

<sup>17</sup> Anexo 8 Descripción de cargos

- Los cobros a clientes serán 50% anticipado y 50% a la entrega o máximo a 45 días.
- Los cheques deberán ser firmados por el Director Comercial mientras no sobrepase el monto definido por la junta.

**Estandares:**

- Dar mantenimiento preventivo a herramientas y equipos de trabajo
- Evitar el desperdicio de partes y piezas
- Los operarios utilizarán el uniforme de la empresa en debida forma.

**Valores:**

- Innovación
- Integridad
- Compromiso social
- Orientación al cliente
- Respeto

Estas normas, declaración de valores y creencias compartidos ofrecen un significado a los miembros de la empresa y les proporciona las reglas de comportamiento de dentro de ésta. La declaración de valores ayuda a los empleados de dos maneras:

- A dirigir su comportamiento y lo que se espera de ellos.
- Ofrecer un sentido de propósito y los hace sentirse orgullosos de su empresa.

Implementaremos un esquema de plan de carrera donde operarios y técnicos vendedores tengan claro que puedan crecer para esto definimos matrices de evaluación con parámetros comunes (Anexo 9) pero con pesos diferentes de acuerdo a su ámbito.

Debemos incentivar la preparación y capacitación como un comportamiento constante, lanzando concursos de innovación que reflejen el mejoramiento del servicio y la rentabilidad.

**IX Esquemas de salarios e incentivos**

El esquema general de salarios estara compuesto así:

Director Comercial y técnicos-vendedores tendrá un sueldo fijo, comisiones sobre ventas.

La auxiliar contable tendrá sueldo fijo.

Los operarios tendrán sueldo fijo

Todos los empleados tendrán un matriz de desempeño<sup>18</sup>.

## **C.- PLAN DE MERCADEO**

### **I.- Objetivos**

“Un servicio es cualquier acto y desempeño que una persona o empresa ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo puede o no estar enlazada a la de un bien físico.” *Philip Kotler*

El proyecto tiene como objetivo desarrollar un servicio de inventario y mantenimiento preventivo de bienes muebles en las instalaciones de los clientes. El esquema de operación de este servicio está sustentado en los “objetivos estratégicos” explicado en el numeral III del literal B, así como la inclusión en el mismo de un sistema de inventario de mobiliario de oficina con un contenido de valor para los clientes.

Sin duda la orientación al mercadeo permitirá a Listo Listo identificar estrategias para alcanzar un nivel de posicionamiento sostenible.

### **II Plan estrategico: Mercado, segmentación, posicionamiento, participación de mercado,**

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

El mercado de venta e instalación de muebles para oficina, se caracteriza por tener una estructura oligopólica, por cuanto en la práctica existen dos empresas que atienden el 65% del mercado.

Sin embargo los proveedores de este tipo de productos han crecido dedicados a atender segmentos pequeños, ofreciendo productos importados a una gran variedad de precios.

Aún así las dos principales empresas continúan siendo los principales proveedores de las grandes empresas, por su posicionamiento y vigencia.

La actividad principal de todas estas empresas giran entorno al diseño, fabricación, venta e instalación de sus productos, concluyendo su gestión con una visita final y contando los clientes con la clausula contractual de garantía sobre defectos de fabricación.

---

<sup>18</sup> Anexo 9 Matrices de desempeño

En caso que el cliente necesite una reparación o una reubicación de sus muebles y se encuentre fuera de garantía debe entrar a una cola de espera para ser atendido, porque estas empresas no tienen diseñado este servicio por los altos costos que representa en su estructura operacional.

## **ANÁLISIS Y TENDENCIA DEL MERCADO**

Esta falencia de las empresas proveedoras han convertido en un Talón de Aquiles su servicio post-venta, por la demora en la atención y precios altos, esto ha obligado especialmente a los grandes clientes a recurrir a pequeños artesanos que no tienen la estructura ni la especialización para poder atender la magnitud de esos requerimiento ya que se trata de empresas con más de 50 puestos

La principal consecuencia de esta falta de servicio oportuno ocasiona que los muebles se deterioren por la falta de mantenimiento oportuno y en caso de realizarlo el rubro de mantenimiento de muebles oficinas crece afectando la rentabilidad de la empresa. Además de afectar el clima laboral.

Otro de los aspectos que deteriora la rentabilidad de la empresa es el desconocimiento de un inventario real de las partes y piezas que conforman las estaciones de trabajo, de manera que se pueda ahorrar y optimizar tiempo y dinero en readecuaciones especialmente.

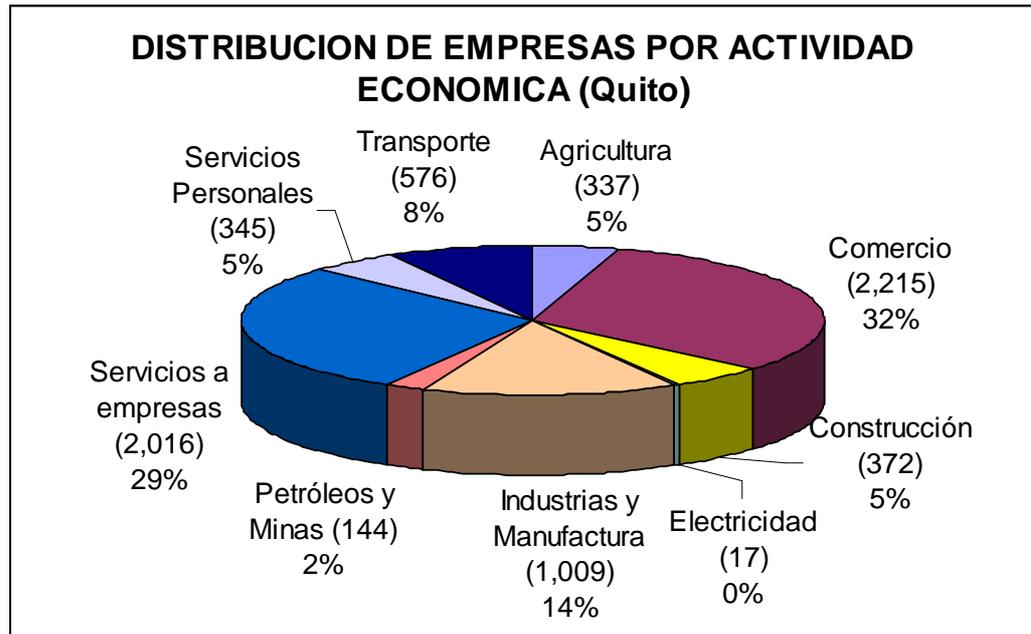
## **MERCADO POTENCIAL**

Nuestro mercado potencial se halla definido por los mismos clientes que atienden las grandes empresas proveedoras.

Dado que el negocio se centra en el ámbito local, el mercado potencial de consumidores para nuestro producto, estaría constituido por el universo de empresas con más de 50 empleados, dedicadas a actividades, financieras, comerciales, industriales y de servicios establecidas en Quito.

Según información de la Superintendencia de Compañías con corte al año 2005, de las 1.000 empresas más grandes del Ecuador 466 se encuentran en Pichincha (Fuente: Superintendencia de Compañías).

Un cuadro sobre la distribución de empresas por actividad económica al cual están orientadas las actividades de las empresas existentes en la ciudad de Quito, se presenta a continuación.



Al dato anterior se debe incorporar 14 bancos, 69 compañías de seguros.

### **PRODUCTOS DISPONIBLES EN EL MERCADO**

Los productos más representativos disponibles en el mercado se resumen a continuación:

Servicio de post-venta grandes empresas, servicios de mantenimiento de edificios, profesionales y Artesanos

### **ANÁLISIS DE EMPRESAS COMPETIDORAS**

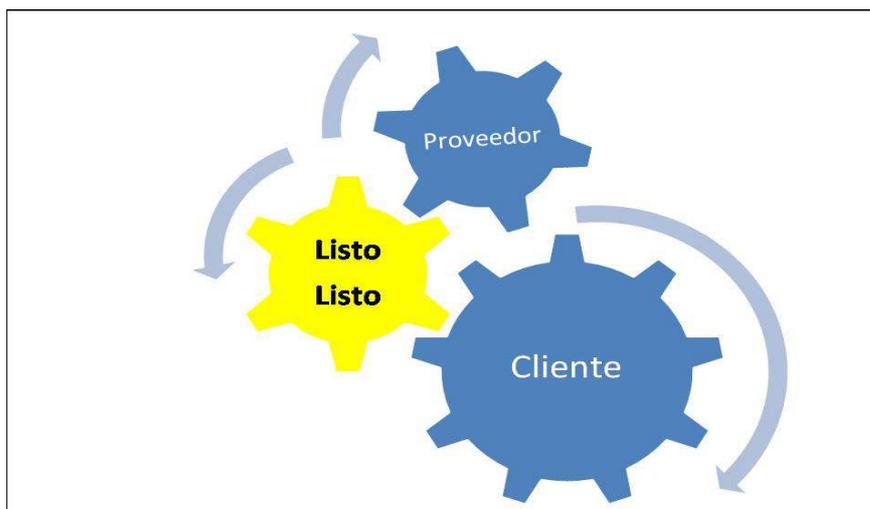
Al momento, el mercado de servicio de mantenimiento de muebles se halla conformado por las siguientes empresas:

Empresa 1: Con 65 años y líder en el mercado de fabricación y ventas a nivel nacional, participa del 40% del mercado

Empresa 2: Con 15 años en el mercado con una participación del 25%

En lo que a profesionales y pequeños artesanos se refiere, existen pequeñas empresas dedicadas a prestar estos servicios de manera eventual como parte de otras actividades como son mantenimiento y limpieza de edificios y reparación de muebles de madera y metálicos.

## ANÁLISIS DE PLAZA



Tal como se muestra en el gráfico adjunto, Listo Listo será nexo para el mantenimiento de muebles entre el cliente y la empresa proveedora de muebles. A su vez Listo Listo cuenta con los servicios de técnicos y operarios propios.

Cada trabajo deberá salir con una hoja de ruta y descripción detallada del trabajo a realizar el mismo que deberá ser aprobado por el cliente.

La relación entre Listo Listo y empresa proveedora, se refiere a un complemento más que a una competencia ya que a ellos debemos comprarles las partes y piezas, debiéndose buscar una relación cordial de soporte mutuo.

El servicio de inventario de partes y piezas que conforman las estaciones de trabajo, es un levantamiento de información que luego será llevada a planos para el control y administración de nuestros clientes

## ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Como es de conocimiento, este negocio únicamente involucra dos tipos de proveedores estratégicos los cuales son fabricantes nacionales e importadores.

## INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Dada las condiciones socioeconómicas del Ecuador, los mercados están circunscritos en todos sus ámbitos a las ciudades de Quito y Guayaquil con sus zonas de influencia, situación de la que partimos para nuestro análisis de mercado.

## **IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO**

Nuestro mercado de acción en un inicio, constituye la ciudad Quito, por nuestro conocimiento del negocio en este sector geográfico. Dentro de dicho distrito hemos escogido los segmentos económicos de mayor importancia, los cuales se detallarán con mayor precisión en el área de segmentación de mercado.

La inclusión de los sectores económicos relevantes permitirán darle al servicio cierta universalidad, con lo que se podrá competir sin mayores desventajas con grandes empresas.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

Realizamos encuestas a ejecutivos decisorios de empresas representativas de varios sectores económicos, los principales objetivos de la investigación de mercado son conocer:

- Las principales percepciones que tienen sobre este servicio.
- Los presupuestos que estarían dispuestos a incluir por el servicio.
- Identificar los productos que son susceptibles de este servicio
- Las necesidades tanto de productos como de servicios, que no han sido cubiertas.
- Los atributos y características que valora el mercado.
- Cuáles son los factores claves de éxito, que permitan crear las estrategias de mercadeo apropiadas para poder satisfacerlas.

### **III Plan táctico : Las 4 P's**

## **ELEMENTOS DEL MARKETING MIX Y OTROS FACTORES**

### **Precio**

Para hacerle atractivo a este servicio y que tenga una buena aceptación desde el inicio, el precio debe ser percibido como justo. Para nuestro caso no tenemos referencias exclusivas por lo que debemos concentrarnos en la diferenciación para generar la percepción de precio justo.

### **Producto**

La competencia directa son las grandes empresas proveedoras de muebles y tienen mayor poder de negociación, lanzaremos un servicio diferenciado básicamente en:

**Trato cordial**, con un proceso de llamadas telefónicas para conocer como fue atendido, en que tiempo llegó el técnico y la atención que recibió, como recibió el sitio de trabajo luego de la reparación.

**Rapidez en el servicio**, comparar el tiempo tomado en el trabajo versus los estándares definidos, por ejemplo una estación de trabajo debe darse mantenimiento en 15 minutos, cualquier tiempo que exceda ese estándar no se ajusta a nuestro compromiso de rapidez en la atención.

**Disponibilidad**, nuestro trabajo lo hacemos cuando el cliente no trabaja, debemos tener esa disponibilidad de tiempo.

Como política la visita y un asesoramiento básico no debe tener costo.

### **Plaza**

En lo que a la venta se refiere, se asignaran carteras de clientes, con el fin de definir un plan de visitas, que permita anticiparnos a la competencia y en cuanto a cobertura de mercado se refiere, utilizaremos como punto partida el portafolio de clientes actuales.

Tal como lo mencionamos en la sección de producto, este servicio deberá cumplir con las características básicas: atención, seriedad, cumplimiento y asesoramiento los mismos que serán monitoreadas constantemente. Adicionalmente deberá definirse un plan de seguimiento en conjunto con la persona responsable designada por el cliente.

### **Promoción**

Para lograr el posicionamiento del servicio y facilitar la labor de ventas es necesario efectuar los siguientes eventos:

- Envío de correo directo a todos los potenciales clientes
- Visitas a los cargos decisorios de clientes

La promoción del servicio se lo realizará a través de correo directo para lograr su posicionamiento, debiéndose destacar en la campaña los elementos diferenciadores que se incluyen en la sección de producto.

Visitas a proveedores para establecer plazos de pago y montos de compras.

### **CONCEPTUALIZACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA**

Una vez analizado específicamente nuestro mercado, vamos a proceder a definir los puntos clave del mix de marketing y conceptualizar objetivo de referencia sobre el cual enfocaremos la acción comercial y de mercadeo de nuestro servicio.

El objetivo al realizar esta tarea es definir el mercado de referencia tomando en cuenta las expectativas de los clientes.

Las dimensiones y aspectos importantes en esta división del mercado es la siguiente:

Necesidad a Satisfacer: enfoque de los esfuerzos de los clientes por alargar la vida útil de sus activos muebles.

Grupos de Compradores: grupos empresariales de la ciudad de Quito con número de empleados superiores a 50 que utilicen puestos de trabajos completos (mesa, silla y panel).

Medios de Contacto: mediante dos factores fundamentales, que son:

La comunicación con el cliente, ya sea esta mediante contacto personal, teléfono, fax, Internet o cualquier otra herramienta importante que surja durante el tiempo y,

La retroalimentación constante de clientes con información básica (razón social, contacto, sector económico, dirección y teléfono), con el objeto de mantener actualizada nuestra base de datos.

Es importante recalcar que nuestro enfoque estratégico consiste en el trato y la velocidad de atención, esto sabremos constantemente por la retroalimentación que recabaremos de los clientes.

## **MICRO SEGMENTACIÓN**

El objetivo del proceso de micro segmentación a ser aplicado consiste en identificar clientes que posean más de 50 puestos de trabajo, para tal efecto utilizamos dos técnicas de segmentación:

Técnica descriptiva, la cual se basa en la agrupación de sectores económicos en lo que un cliente específico desarrolla su actividad.

EDC Machala Power	Electricidad
Farmenlace	Farmacéutica
Basf	Farmacéutica
Merck	Farmacéutica
BDF	Farmacéutica
Grupo Carvajal	Industria
Petrobras	Petroleo
Schumberger	Petroleo
Nabors	Petroleo
Andes Petro	Petroleo

Técnica de segmentación por ventajas buscadas, la cual pone énfasis en los atributos y características propias que el cliente considera importante dentro de un producto - servicio.

DHL	Servicios
Evel	Comercio
Quifatex	Comercializadora
Diners	Financiero
Grupo Futuro	Financiero
BMI	Financiero
SRI	Pública
Humana	Financiero
Alegro	Telecomunicaciones
Porta	Telecomunicaciones
Movistar	Telecomunicaciones
Siemens	Telecomunicaciones

Es importante recalcar que se parte de un criterio previo que constituye el servicio personalizado, como un atributo valorado por los clientes – segmentación por beneficios buscados.

Dentro de este grupo se congregan todas las empresas cuyas actividades son variadas y que aglutinan un número superior a 50 empleados que necesiten una estación de trabajo:

- Alimenticia, Restaurantes
- Textil
- Gráfica, papelera
- Automotriz
- Construcción y anexos
- Química
- Metálica
- Financiera, Bancos, Compañías de seguros, Sociedades financieras, Mutualistas, Cooperativas de ahorro y crédito
- Telecomunicaciones
- Hoteles
- Agencias de viaje y Transporte
- Educación y enseñanza

## **ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

### **ANÁLISIS FODA**

Para realizar el análisis FODA, fue necesario determinar previamente los factores claves de éxito para nuestros clientes. Dichos factores, resultaron de la agrupación y ponderación de los aspectos de relevancia. En base a dicho análisis y jerarquización hemos determinado en qué factor o factores los competidores actuales y nuestro proyecto de negocio presentan fortalezas o debilidades. De este análisis se pueden obtener cuatro escenarios posibles:

Fortaleza: cuando nuestra empresa es la única que proporciona lo que pide el mercado, en un factor clave de éxito en particular, esto es el software de inventario o conocer que el “trato” y la “Velocidad” son los factores claves que buscan los clientes.

Oportunidad: cuando los posibles competidores no proporcionen el servicio como lo hemos conceptualizado es decir un inventario de activo muebles y el servicio de mantenimiento no como un servicio más de la instalación o como garantía sino como uno especializado.

Amenaza: si no cumplimos con un trato diferente y la rapidez esperada que se constituyen en la promesa comercial que es lo que básicamente requiere el mercado.

Escenario compartido: Debemos estar conscientes y alertas que no demorará mucho tiempo en que otras empresas ofrezcan el mismo servicio, para esto debemos fidelizar a los clientes con el cumplimiento de los objetivos estratégicos “trato” y “velocidad”.

### **ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR LAS AMENAZAS**

- Contar con personal técnico y con orientación al cliente.
- Contratar a la fuerza de ventas por un período mínimo de dos años.
- Establecer % de comisiones que les permita obtener ingresos competitivos con crecimientos razonables de acuerdo a su gestión.
- Establecer una política pronto pago con un porcentaje de descuento equivalente al costo promedio ponderado del capital utilizado.

### **ESTRATEGIAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES**

- Reflejar en el cliente el beneficio de un precio competitivo producto de la existencia de valores agregados por diferenciación.

- Definir como política que la visita debe ser dentro de las 24 horas siguientes a la llamada-
- Se plantea efectuar un convenio con una empresa de transporte de carga, con el objeto de tercerizar la movilización, debiéndose garantizar al cliente la entrega de materiales y el trabajo solicitado.
- Utilizar la información disponible, para adelantar propuestas de ventas y anticiparnos a la competencia en la visita a clientes y gestión comercial
- La integración con proveedores de partes y piezas a nuestra cadena de valor permite disminuir sustancialmente los tiempos de los procesos en relación con los competidores.
- Transferir a la fuerza de ventas actual, el conocimiento del mercado y la necesidad que tiene por este servicio.

## **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

Como sabemos la cadena de valor es la herramienta mediante la cual toda empresa evalúa cómo interactúan y se desempeñan sus actividades.

A continuación vamos a analizar las actividades de valor de la empresa de servicio de mantenimiento e inventario de bienes muebles.

### **Actividades primarias**

#### **Logística Interna**

El eje de una empresa de servicios, es la información, su manejo y difusión. La logística interna se compone del procesamiento de datos, contratos e investigación, mantenimiento de bases de datos. El programa de operación a implementar en la empresa deberá permitir el manejo de datos de manera integral entre el cliente y nuestra organización.

#### **Operaciones**

Dado que la gestión de ventas requiere un contacto permanente con el cliente, su labor debe ser personalizada, cumpliendo estándares de investigación, contacto, asesoramiento y cierre de ventas.

Tal como se evidencia, el proceso de ventas inicia con la investigación de clientes nuevos y actuales, posteriormente se establece el contacto y visita, para así concluir con la aprobación del cliente.

Una vez aprobados los documentos por el cliente, se ingresan al sistema, iniciando los procesos de generación de una orden de

trabajo, contemplando, herramientas, materiales, operarios y tiempos de entrega.

Posteriormente, se valida los recursos necesarios para la aprobación de la gerencia.

Concluido el trabajo el técnico procede a realizar la entrega – recepción con el cliente y hacer el reporte de cumplimiento con las novedades que se hayan presentado.

### **Logística Externa**

Todos los materiales, partes y piezas que se utilizarán en la ejecución del trabajo se deben registrar para la reposición oportuna con el proveedor determinado.

El operario será el responsable del buen uso de estos materiales, partes y piezas.

### **Mercadeo y ventas**

Como estrategia usual se utilizará el correo directo y se aprovecharán las ventajas de esta comunicación directa para dar información sobre nuevos servicios, promociones, realizar encuestas para recoger información de nuestro mercado y en general lograr la participación interactiva del cliente.

Es importante recalcar que la base de la gestión comercial es el conocimiento del vendedor de su mercado y sus clientes, lo que sin duda facilitará la labor comercial.

Un vendedor deberá tener una cartera de 200 clientes y esperamos una efectividad de 5 visitas diarias.

### **Servicio**

Deberá ser siempre “personalizado”, lo que se logrará a través de la asesoría de la fuerza de ventas propia, la oportuna atención personalizada y telefónica, un servicio de asesoramiento diferenciador en la parte técnica de aprovechamiento de espacio y recursos además de una atención planificada de postventa. De igual forma la puntualidad en la entrega de los trabajos nos permitirá diferenciarnos de la competencia y ser vistos como potenciales socios de las grandes empresas.

### **Actividades de apoyo**

Actividades que sustentan y soportan a las actividades primarias y son:

## **Infraestructura de la empresa**

Corresponde a la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales con lo que la infraestructura apoya a toda la cadena y no a actividades en forma particular.

## **Administración de recursos humanos**

Contratación, entrenamiento, desarrollo y sistema de compensaciones al personal.

## **Desarrollo tecnológico**

Apoyo a la cadena entera ya que está relacionada con el software y directamente con el desarrollo de servicios complementarios como el inventario de muebles.

Este desarrollo es importante para mantener siempre la ventaja competitiva.

## **Abastecimiento**

Este abastecimiento respecto a la compañía se refiere no sólo al aspecto físico sino, al valor agregado que proporciona la empresa al cliente y por lo mismo aporta para lograr la estrategia de enfoque de mejor manera, ya que el valor agregado que se entrega será, rapidez en la atención y el monitoreo permanente del servicio que se le proporcionará al cliente.

## **ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS**

El objetivo primordial de una empresa es el crecimiento ya sea esto en términos de ventas, valor agregado, utilidades, recursos, etc., de hecho, no centrarse en un escenario de crecimiento significaría que la competencia atacaría las áreas vulnerables de la empresa, eventualmente haciendo no viable económicamente el proyecto; por lo tanto, el crecimiento no es solo "saludable", sino necesario.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, nos hemos enfocado en dos estrategias genéricas de éxito potencial que podemos desempeñar mejor que otras empresas.

- Oportunidad del servicio o "Velocidad"
- Diferenciación o "Trato"

La implantación de estas estrategias requiere del apoyo de todos los elementos de la empresa.

Las estrategias genéricas son claves para superar el desempeño de los competidores en el sector. Tomando en consideración el tipo de bien que es utilizado para la satisfacción de la necesidad de los clientes, se puede afirmar que la estrategia más apropiada de las dos definidas anteriormente, para nuestros segmentos objetivo de mercado es la estrategia de oportunidad o velocidad en el servicio, pues esta nos permite distinguir nuestro producto y el servicio agregado en el mercado y así obtener un mejor posicionamiento que los competidores.

La diferenciación constituye una estrategia viable que permite devengar rendimientos superiores al promedio del sector, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas. Adicionalmente esta estrategia de diferenciación proporcionará un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad que se pretende desarrollar por parte de los clientes; incluso se tratará de que los clientes sean menos dependientes del precio, y valoren aquellos servicios que agregan valor al producto entregado.

## **POSICIONAMIENTO**

Dado que el posicionamiento constituye la concepción de un servicio y de su imagen con el objetivo de imprimir en el espíritu y en la mente del cliente un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia se ha decidido resaltar las siguientes cualidades distintivas como son:

- Rapidez y Atención

Se debe definir una frase de posicionamiento que involucre los puntos detallados anteriormente, identificando la de mayor efectividad.

## **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, COMPENDIO DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN**

### **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

- Alcanzar rentabilidad en términos de ventas, los que se presentan en los estados financieros del proyecto-
- Alcanzar niveles de incobrabilidad no superiores al 10%, por año.
- Tener un porcentaje de multas por incumplimiento en la entrega de trabajos no superior al 0,5%, de las ventas totales.
- Crear una alta diferenciación de la empresa, a través de la publicación de servicios agregados no ofertados por los competidores, "trato y velocidad"

## **COMPENDIO DE ESTRATEGIAS A SER APLICADAS PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS**

### **Servicio**

La necesidad que se va a satisfacer es el requerimiento de mantenimiento e inventario de bienes muebles de oficina.

### **Producto Básico**

Se enfocará la gestión comercial, en términos de servicio personalizado, elaboración diseños y análisis gratuitos

El producto incluirá la siguiente información:

- Revisión periódica de acuerdo a contrato de muebles
- Mantenimiento preventivo periódico de muebles
- Mantenimiento correctivo previa autorización de cliente
- Movimiento y readecuación de oficinas
- Informe trimestral de estado de muebles
- Manejo de inventario de muebles en oficina o en bodega del cliente

El servicio tradicional con una óptica renovada y diferenciada con valor agregado permitirán posicionar este servicio en el mercado.

### **Estrategias generales**

Partiendo de un conocimiento apropiado de las preferencias de los consumidores de manera personalizada, estaremos en condiciones de abastecer con eficacia el servicio específico.

La base para la diferenciación del proyecto recaerá justamente en ofrecer los servicios adicionales de valor agregado. Este servicio estará sustentado en la implementación del software de inventarios y nos dará una distancia inicial con los competidores para en ese lapso fidelizar a los clientes.

### **Imagen a Proyectar**

Debido a que el cliente valora mucho el cumplimiento y seriedad se implementará una estrategia de comunicación para este propósito.

### **Marketing directo**

La empresa deberá volcar sus esfuerzos para lograr una participación de mercado que le ayude a afianzarse a futuro. Esto se vuelve factible al momento que los clientes identifiquen que se trata de una empresa seria.

Después de todos los análisis realizados anteriormente, hemos visto que la forma más directa, sencilla y eficaz de llegar a nuestros segmentos meta es mediante el marketing directo. Esta apreciación nos la hacemos tomando en cuenta tres motivos básicos: el tamaño del segmento, las herramientas con las que contamos y los objetivos de nuestra campaña de promoción.

El segundo aspecto son las herramientas con las que contamos. Al tener una base de datos con nombres, teléfonos, direcciones y contactos, es una gran ventaja que no se puede desaprovechar.

### **Plan de medios y presupuesto publicitario**

<b>Concepto</b>	<b>Correo Directo</b>	<b>Promocionales</b>	<b>Total</b>
<b>Cantidad</b>	300	200	
<b>Producción</b>	0,25	10	
<b>Correo</b>	0,2		
<b>Total Mes</b>	135		
<b>Meses</b>	12		
<b>Total Año</b>	<b>1.620</b>	<b>2.000</b>	<b>3.620</b>

Las inversiones en publicidad que se presentan anteriormente deben ser realizadas cada año.

### **PLANES DE ACCION A SER APLICADOS**

#### **Establecimiento del negocio**

Las oficinas deberán estar ubicadas en el centro de negocios de la ciudad, por lo que consideramos conveniente arrendar una oficina de 100M2 a un costo de \$8 c/m.

Determinaremos los candidatos que deberán ocupar las funciones descritas a continuación, para lo cual se hará un análisis del personal. Los funcionarios que se requieren para este proyecto son:

- Director Comercial
- Secretaria – recepcionista
- Un vendedores-técnico y desde el segundo año dos
- Seis operarios y partir del tercer año siete
- Recaudador mensajero

### **Estrategias generales de precio**

Establecimiento de los acuerdos financieros como: políticas de pago, descuentos, plazos de crédito, comisiones y penalizaciones por morosidad, así como definir políticas de recaudo. Esta tarea estará a cargo del Director Comercial.

Adicionalmente se deberá definir las tareas y responsabilidades que deberá asumir el departamento de ventas y operarios, situación que estará a cargo del Director Comercial.

### **Estrategia promocional**

Definir la agencia de publicidad con la que se trabajará, así como definir los medios que se utilizarán para comunicar nuestro mensaje. El responsable será el Director Comercial.

### **PLAN DE CONTROL DE MERCADOTECNIA**

Con el objetivo de monitorear el cumplimiento del plan de mercadotecnia, creemos conveniente, establecer controles que permitan evaluar tanto el desempeño del área de ventas y operarios, así como también identificar oportunidades y acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Control del plan anual, presupuesto de ventas, cumplimiento de entregas, tasa de incobrable, penalizaciones, inversión en publicidad, número de clientes nuevos, índice de satisfacción de clientes.

### **Análisis de ventas**

Este control comprende el análisis de variaciones bimensuales de las ventas.

El primero mide la contribución relativa de diversos factores a la brecha en el desempeño de ventas, por ejemplo en caso que no se cumplan las ventas directas (visitas efectuadas a clientes potenciales) se puede analizar que porcentaje de este desempeño se debe a variaciones de precio. Este monitoreo se realizará de manera bimensual.

El análisis de micro-ventas se refiere a considerar determinados aspectos la razón específica por la que no se alcanzó el volumen de ventas esperado. Por ejemplo dentro de este aspecto se puede presentar posibles fallas de tiempo estimado de visitas a clientes o simplemente descuidos por parte del área de ventas.

### **Análisis de participación en el mercado**

Este análisis lo realizará el área de ventas con frecuencia semestral con respecto a las proyecciones de ventas a nivel individual y las proyecciones de valoración de mercado. Para ello nos apoyaremos en la información proporcionada por fuentes secundarias de información (como BCE, Superintendencia de Cías, Gremios etc.)

### **Análisis del gasto de mercadotecnia en relación con las ventas**

Este control se realizará trimestralmente a través del análisis de la relación existente entre los gastos de publicidad y mercadeo versus las ventas alcanzadas.

El objetivo de esta herramienta es determinar si el gasto que se realiza en publicidad, promoción, se justifica con el nivel de ventas de que se logra en un bimestre. De hecho este análisis está relacionado con el cumplimiento presupuestario del nivel de ventas, pues éste sólo puede alcanzarse si el gasto en mercadotecnia es adecuado.

No está por demás mencionar que la Gerencia de ventas y Accionistas, deben evaluar el costo beneficio de los gastos de mercadotecnia incurrido, identificando puntos de equilibrio y por ende niveles mínimos de venta que deben ser cubiertos el momento de lanzar una nueva estrategia promocional

### **Análisis financiero**

El control financiero se realizará de forma trimestral en reuniones con los accionistas, a través del análisis y seguimiento del presupuesto. Del mismo modo se realizará un análisis mensual de los indicadores financieros más importantes como: nivel de ventas versus facturación, utilidad operacional, flujo de caja operativo, utilidad neta, recuperación de cartera, período promedio de recuperación de cartera, ROA (Return over assets), ROE (Return over equity).

### **Seguimiento de la satisfacción del cliente**

Consiste en establecer los siguientes mecanismos: sistema de quejas, sugerencias y encuestas a clientes.

El primer sistema permitirá atender de manera más apropiada al cliente, pues al determinar los tipos de quejas más frecuentes y al establecer el porcentaje de las mismas, podremos analizarlas y corregir los errores.

Con respecto al sistema de encuestas, éstas serán enviadas a clientes elegidos al azar para evaluar factores como cordialidad del personal, calidad del servicio. Es importante clasificar cada uno de los componentes resultantes de la encuesta del período que se está analizando con los resultados obtenidos en el período anterior y de esta manera establecer un índice de satisfacción al cliente y su comportamiento.

### **Control de la eficiencia**

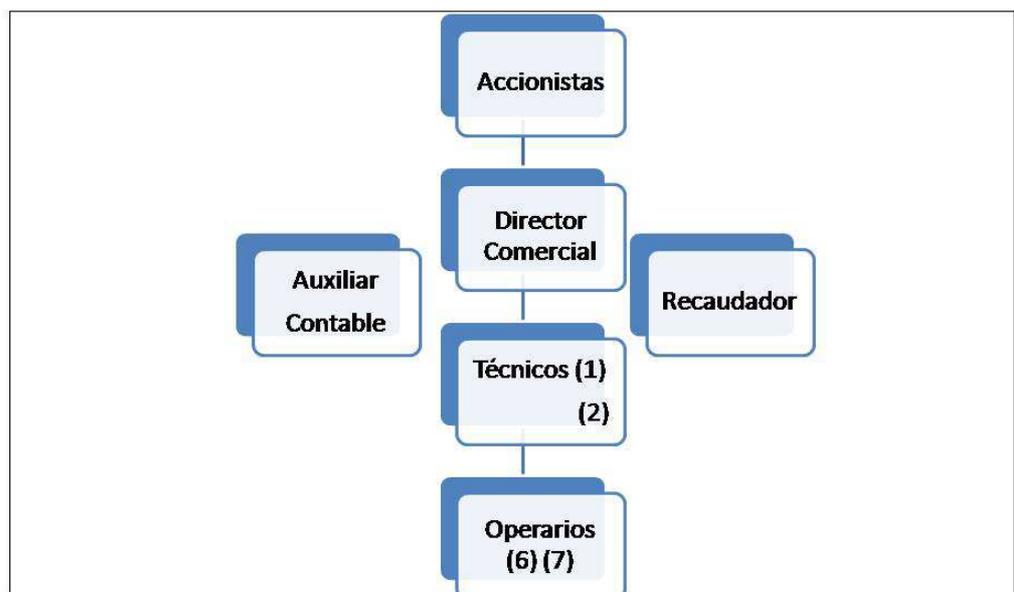
El control de la eficiencia se basará en:

Vendedores: Se medirá el número de clientes nuevos por período, el número de clientes perdidos por período y la evolución del costo de la fuerza de venta como porcentaje de las ventas totales.

Promoción y publicidad: Se realizará una medición de la actitud hacia el producto antes y después de la publicidad y el número de solicitudes estimuladas por el anuncio.

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA IMPLANTACIÓN**

Para identificar la estructura de la empresa se ha diseñado un organigrama en el cual se puede observar el esquema bajo el cual funcionará la empresa LISTO LISTO. Es importante recalcar que se evaluarán los procesos y se planteará la redefinición de los mismos de ser necesario.



## D.- Evaluación Financiera

### I. Supuestos Financieros

<b>Vida del proyecto</b>	El proyecto debe alcanzar su madurez en 2 años.
<b>Recuperación de la Inversión</b>	El proyecto recupera la inversión en 3 años, logrando en este tiempo los rendimientos que los accionistas han solicitado. Por lo cual la inversión no tiene un riesgo alto.
<b>Mercado</b>	La creación de este servicio esta direccionado para tener como clientes a las Empresas de todos los sectores con más de 50 puestos que han adquirido mobiliario durante los ultimos 15 años de todos los proveedores de muebles para oficina abierta.
<b>Mejorar las condiciones de Trabajo</b>	Se esta buscando que el empleado se sienta cómodo y a gusto para que eleve su productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.
<b>Tasa de crecimiento de ventas</b>	Desde el segundo año aumentamos el precio en el mismo % del indice de inflación, y desde el segundo año el 2% de crecimiento en función del incremento de estaciones de trabajo de los clientes, por su crecimiento en su mercado.
<b>Participación de mercado</b>	Iniciamos el primer año con el 84,60% , según el resultado del estudio de mercado
<b>Costo de ventas</b>	Se considera básicamente la Mano de Obra Directa de los operarios, más los insumos básicos que se utilizarán en el mantenimiento básico preventivo.
<b>Capital</b>	Se constituye la compañía con 3 socios que aportan 11.667 dólares en efectivo cada uno.
<b>Características de servicio</b>	Según el estudio de mercado los clientes quieren un buen trato y velocidad de respuesta, el precio no es determinante.

## *II. Monto Total de Inversiones Requeridas*

### **3.- CONCLUSIONES**

Listo Listo Cía. Ltda, busca satisfacer una necesidad no cubierta, según los resultados de la encuesta es un servicio que el mercado lo requiere.

El cliente busca Trato (cumplimiento) y Rapidez que al parecer las empresas líderes del sector no la ofrecen.

Listo Listo Cía. Ltda, viene cubrir un servicio que las empresas líderes no lo dan por logística y altos costos lo que representa una rentabilidad parecida a sus ventas.

Las empresas por cultura tienden a reducir costos y gastos y uno de los principales rubros es la adquisición de nuevo mobiliario por su lentitud en la rotación. Razón por la que este servicio es atractivo por que extiende la vida útil de estos bienes.

Hemos avanzado conversaciones con los Gerentes de las empresas referentes de muebles en el mercado ecuatoriano, quienes han mostrado un interes por este servicio.

La implementación de un sistema de inventario de muebles es un servicio que agrega valor para el cliente por que le permite a más tener un registro contable correcto, tomar desiciones oportunas sobre adecuación, reutilizacion y compras de muebles.

#### **4.- BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS**

##### **Bibliografía**

- Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, Jr. Keith Davis . Mac Graw Hill
- Administración de Producción y Operaciones, Chase Aquilano Jacobs , Mac Graw Hill
- Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Charles Hill/Gareth/R.Jones
- FRIEDMAN, Thomas La Tierra es Plana, mr, España, 2006.
- Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross/ Westfield & Jordan. Formas de Organización Empresarial
- Fundamentos de Gerencia Financiera, Straley B. Block/ Geoffrey A. Hirt Novena Edición Mac Graw Hill
- Gerencia de Marketing- Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul, Thomas J. Madden
- GOLEMAN, Daniel, Inteligencia emocional, Kairos, Barcelona, 1995.
- GOLEMAN, Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Vergara, Argentina, 1998.
- Guía de Valoración de Empresas, Segunda Edición, Prentice Hall
- KIYOSAKI, Ronert T. y LECHTER, Sharon L., Padre Rico Padre Pobre Qué les enseñan los ricos a sus hijos acerca del dinero, ¡que las clases media y pobre no!, Aguilar, Argentina, 2005.
- La Administración en el Mundo de Hoy. Stephen P. Robbins. Pearson Educación.
- La Tierra es Plana –Thomas Friedman caso eBay vs Pay Pal
- Las Mejores Prácticas. Soluciones para dar un servicio Excepcional, Crecer, reducir costes y multiplicar los beneficios- Robert Hiebeler, Thomas B. Nelly y Charles Ketteyman
- Managing Human Resources 12e by Bohlander/Snell/Shernen 2001 Unidad 5
- Principios de Administración Financiera, Laurence J. Gitman Decima Edición, Pearson Addison Wesley
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., y JORDAN, Bradford D., Fundamentos de finanzas corporativas, McGraw Hill, México D.F, 2006.
- <http://www.archibus.com/es/fe.cfm>
- <http://www.archibus.com/es/space.cfm?CFID=211740&CFTOKEN=44954896>
- <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1506041.php>
- <http://www.infurma.es/es/novedades/noticia/18326.es.html>
- <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=721>
- [www.gestiopolis.com/canales8/ger/sistemas-de-gestion-de-calidad-en-pro-de-un-cambio-organizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/sistemas-de-gestion-de-calidad-en-pro-de-un-cambio-organizacional.htm) S técnico Subsistema, A Humano-Psicosocial - monografias.com
- [www.iadb.org/sds/foromic/IVforo/English/MercedesCarazo.doc](http://www.iadb.org/sds/foromic/IVforo/English/MercedesCarazo.doc)

- [www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/novedades/boletines/ano2007/sep-tiembre](http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/novedades/boletines/ano2007/sep-tiembre)
- [www.scsmt.cat/scsmt/atach/UEMS\\_Vision,1.pdf](http://www.scsmt.cat/scsmt/atach/UEMS_Vision,1.pdf)
- [www.uacj.mx/icsa/Investiga/RNIU/pnencias%20pdf/Ponencia%20de%20Alejandra](http://www.uacj.mx/icsa/Investiga/RNIU/pnencias%20pdf/Ponencia%20de%20Alejandra).
- [www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector)

## Anexos

- <sup>1</sup> Anexo 1. Cita UEMS Documento sobre la visión Europea de la salud laboral
- <sup>2</sup> Anexo 2 Gestión de Espacios Archibus
- <sup>3</sup> Anexo 3 Boletín de Prensa N° 722 Banco Central Sept. 2007
- <sup>4</sup> La Tierra es Plana –Thomas Friedman –pág.87 caso eBay vs Pay Pal
- <sup>6</sup> Anexo 4 Salud Ocupacional por Cuadra Zelaya, Carmen Dinora
- <sup>9</sup> Anexo 5 Dinámicas de Muebles en el Mundo
- <sup>10</sup> Anexo 6 Estudio de Mercado,(formato de encuesta, Resultados y Tabulación)
- <sup>11</sup> Anexo 7 Gestión de Mobiliario y Equipos
- <sup>12</sup> Anexo 8 Descripción de puestos
- <sup>13</sup> Anexo 9 Matrices de desempeño
- <sup>11</sup> Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado .Charles Hill/ Gareth R.Jones Pág 75
- <sup>12</sup> Managing Human Resources 12e by Bohlander/Snell/Shernen 2001
- <sup>13</sup> IEDE Materia Marketing, Profesor Luis Gomez, Competencia y Segmentación de Mercados.
- <sup>18</sup> Fundamentos de Finanzas Corporativas. Ross/ Westfield &Jordan. Formas de Organización Empresarial Pag. 5
- <sup>19</sup> Administración Estratégica. Charles Hill & Jones . Capitulo 12 Cultura organizacional Pág 371
- <sup>20</sup> Administración De Producción y operaciones Manufactura y Servicios Chase Aquilano Jacobs /Mac Graw Hill Pag. 147
- <sup>21</sup> Outsourcing podría definirse, según Dorban Chacón (1999), como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- <sup>23</sup> Cuadros Evaluación Financiera