



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE  
MERCADO A NIVEL REGIONAL EN LA EMPRESA MANUFACTURERA  
“MUEBLES VERA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PRESENTADO POR:**

**SANTANA VERA MIGUEL ANGEL  
ZAMBRANO SÁNCHEZ CINDY LISSETH**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2013-2014**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ix</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>x</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
1.1. Tema.....	4
1.2. Diagnóstico: Ámbito/Contexto.....	5
1.3. Definición del Problema de Investigación.....	6
1.4. Justificación.....	9
1.5. Objetivos.....	10
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	10
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	10
1.6. Intencionalidad de la Investigación.....	11
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>12</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1. Estado del Conocimiento el Desarrollo de Planeación Estratégica.....	13
2.1.1. <i>La Dinámica del Proceso de la Planificación Estratégica</i> .....	14
2.2. Fundamentación Teórica.....	16
2.2.1. <i>Marco Teórico</i> .....	16
2.2.1.1. <i>Definición de Estrategias</i> .....	16
2.2.1.2. <i>Estrategia de Penetración de Mercado</i> .....	16
2.2.1.2.1. <i>Estrategia de Diversificación</i> .....	17
2.2.1.3. <i>Proceso para Elaborar Estrategias</i> .....	18
2.2.1.4. <i>Historia del Sector Manufacturero en el Ecuador</i> .....	21
2.2.1.5. <i>Empresas que se dedican a la Fabricación de Muebles a nivel Nacional</i> .....	22
2.2.1.6. <i>Nuevas Tendencias de las líneas de Muebles en los últimos años</i> .....	23
2.2.1.7. <i>Análisis del Entorno</i> .....	27
2.2.2. <i>Marco Legal</i> .....	31
2.2.2.1. <i>Base legal y Normativa</i> .....	31
2.2.3. <i>Marco Financiero</i> .....	33
2.2.3.1. <i>Gestión de Cuentas por Cobrar</i> .....	33
2.2.3.2. <i>Selección y Estándares de Crédito</i> .....	33

2.2.3.2.1. <i>Las Cinco C de Crédito</i> .....	33
2.2.3.3. <i>Calificación de Crédito</i> .....	33
2.2.3.4. <i>Política de Crédito</i> .....	33
2.2.3.4.1. <i>Descuento por Pronto Pago</i> .....	34
2.2.3.4.2. <i>Descuentos por Volumen</i> .....	34
2.2.3.4.3. <i>Descuentos en Determinados Artículos</i> .....	34
2.2.3.5. <i>Período de Crédito</i> .....	34
2.2.3.6. <i>Situación Actual de la Empresa</i> .....	34
2.2.3.7. <i>Gestión de Políticas y Fuentes de Financiamiento</i> .....	35
2.2.3.7.1. <i>Necesidad de Financiamiento</i> .....	35
2.2.3.7.2. <i>Estrategias de Financiamiento</i> .....	35
2.2.3.7.2.1. <i>Dinámica</i> .....	35
2.2.3.7.2.2. <i>Conservadora</i> .....	36
2.2.3.7.3. <i>Fuentes de Financiamiento</i> .....	36
2.2.3.7.3.1. <i>Fuentes Bancarias</i> .....	36
2.2.3.7.3.2. <i>Políticas de Financiamiento</i> .....	38
2.2.3.7.3.3. <i>Situación de la Empresa</i> .....	38
2.2.3.7.3.4. <i>Financiamiento a través de Instituciones Financieras</i> .....	40
2.2.4. <i>Marco Social</i> .....	42
2.2.4.1. <i>Población Nacional</i> .....	42
2.2.4.2. <i>Población Nacional por Área: Urbana y Rural</i> .....	43
2.2.4.3. <i>Población: Guayaquil</i> .....	43
2.2.4.4. <i>Población Económicamente Activa (PEA)</i> .....	43
2.2.4.4.1. <i>Población Económicamente Activa: Guayaquil</i> .....	44
2.2.4.5. <i>Empleo</i> .....	44
2.2.4.6. <i>Población: Cantón Samborondón</i> .....	45
2.2.4.7. <i>Población por Área: Cantón Samborondón</i> .....	47
2.2.4.8. <i>Estratificación del Nivel Socioeconómico</i> .....	47
2.2.4.8.1. <i>Importancia de Variables</i> .....	48
2.2.4.8.2. <i>Estrato de Nivel Socioeconómico</i> .....	48
2.2.4.8.2.1. <i>Nivel A</i> .....	49
2.2.4.8.2.2. <i>Nivel B</i> .....	50
2.2.4.8.2.2. <i>Nivel C+</i> .....	51
2.2.4.8.3. <i>Nivel Socioeconómico Agregado</i> .....	53

2.2.5. Marco Geográfico.....	54
2.3. Hipótesis.....	55
2.4. Variables.....	55
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>56</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>57</b>
3.1. Universo Muestral.....	57
3.1.1. Muestreo.....	57
3.1.1.1. Objetivos de la determinación del tamaño adecuado de una Muestra.....	57
3.2. Métodos, Técnicas e instrumentos.....	59
3.2.1. Diseño de recolección de datos.....	60
3.3. Aplicación de Instrumentos.....	60
3.3.1. Levantamiento de la información.....	60
3.4. Procesamiento de Datos.....	60
3.5. Recursos.....	61
3.5.1. Instrumentales.....	61
3.5.1.1. Presupuesto.....	61
3.5.1.2. Cronograma.....	62
3.5.1.3. Resultados Esperados.....	63
3.5.1.4. Tabulación de Encuestas.....	64
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>76</b>
<b>4. INFORME TÉCNICO FINAL.....</b>	<b>77</b>
4.1. Reestructuración de Muebles Vera.....	77
4.1.1. Objetivo General.....	77
4.1.2. Marco Legal.....	77
4.1.3. Estudio Organizacional.....	82
4.1.3.1. Misión.....	82
4.1.3.2. Visión.....	82
4.1.3.3. Objetivos.....	82
4.1.4. Organización de la Empresa.....	83
4.1.4.1. Estructura Propuesta.....	83
4.1.4.2. Organigrama Estructural.....	84
4.1.4.3. Organigrama Funcional.....	84
4.1.5. Estructura de Control.....	88
4.1.5.1. Políticas.....	88

4.1.5.2. Reglamento.....	89
4.1.6. Actividades de Control.....	91
4.1.6.1. Ventas.....	91
4.1.6.1.1. Control del Disponible.....	92
4.1.6.1.2. Control de Ventas.....	93
4.1.6.1.3. Control de Cuentas por Cobrar.....	93
4.1.6.2. Inventario.....	93
4.1.6.2.1. Control de adquisiciones.....	94
4.1.6.3. Cuentas por Pagar.....	94
4.1.6.3.1. Control de Cuentas por Pagar.....	95
4.1.7. Información y comunicación del Talento Humano Muebles Vera.....	95
4.1.8. Monitoreo Muebles Vera.....	96
4.1.9. Sistema actual de Gestión y Administración Financiera de MV.....	96
4.1.10. Plan de Gestión y Administración Financiera de MV.....	99
4.2. Propuesta.....	100
4.2.1. Tema.....	100
4.2.2. Marco Legal.....	100
4.2.3. Estructura del Plan Estratégico.....	102
4.2.3.1. Producto a Ofertarse.....	102
4.2.3.2. Posicionamiento a Adoptarse.....	102
4.2.3.3. Estrategia de Penetración de Mercado.....	103
4.2.3.4. Estrategia de Diferenciación.....	105
4.2.3.5. Estrategia de Desarrollo para los productos.....	106
4.2.4. Estudio técnico.....	107
4.2.4.1. Localización del local de exhibición.....	107
4.3. Estudio Financiero.....	109
4.3.1. Inversiones.....	109
4.3.1.1. Inversiones Fijas.....	109
4.3.1.1.1. Terreno.....	109
4.3.1.1.2. Equipos de Oficina.....	109
4.3.1.1.3. Otros Activos Fijos.....	110
4.3.1.1.4. Obras Civiles.....	111
4.3.1.1.5. Gastos de Constitución.....	111
4.3.1.2. Valoración de Activos.....	111

4.3.1.3. <i>Capital de Trabajo</i> .....	113
4.3.2. <i>Gastos Administrativos y de Ventas</i> .....	113
4.3.2.1. <i>Sueldos y Salarios</i> .....	113
4.3.2.2. <i>Gastos de Ventas</i> .....	115
4.3.3. <i>Financiamiento</i> .....	116
4.3.3.1. <i>Amortización del Préstamo</i> .....	116
4.3.3.2. <i>Presupuesto de Ingresos</i> .....	118
4.3.3.3. <i>Punto de Equilibrio</i> .....	119
4.3.3.4. <i>Estado de Resultado</i> .....	122
4.3.3.5. <i>Balance General</i> .....	123
4.3.3.6. <i>Flujo de Caja Financiado y Determinación del VAN de la Inversión</i> .....	124
4.3.3.6.1. <i>Análisis Cualitativo del Flujo de Caja</i> .....	124
4.3.3.7. <i>Periodo de Recuperación de la Inversión</i> .....	126
4.3.3.8. <i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	126
4.3.3.9. <i>Relación Costo – Beneficio</i> .....	127
4.4. <i>Conclusiones</i> .....	128
4.5. <i>Recomendaciones</i> .....	130
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>131</b>
<b>6. ANEXOS</b> .....	<b>133</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA N.-1: COMPETENCIA DIRECTA DE MUEBLES VERA.....</b>	<b>23</b>
<b>TABLA N.- 2: TASA DE INTERÉS Y PLAZOS DE CRÉDITO DE LA CFN.....</b>	<b>41</b>
<b>TABLA N.- 3: PEA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....</b>	<b>44</b>
<b>TABLA N.- 4: ESTRATO DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO.....</b>	<b>48</b>
<b>TABLA N.- 5: MALLA DE PRESUPUESTO.....</b>	<b>61</b>
<b>TABLA N.- 6: ACEPTACIÓN POR LOS MUEBLES DE MADERA.....</b>	<b>64</b>
<b>TABLA N.- 7: ATRIBUTOS EN LA DECISIÓN DE COMPRA.....</b>	<b>65</b>
<b>TABLA N.- 8: SERVICIO ADICIONAL COMO VALOR AGREGADO.....</b>	<b>66</b>
<b>TABLA N.- 9: LUGAR DE PREFERENCIA PARA LAS COMPRAS.....</b>	<b>67</b>
<b>TABLA N.- 10: SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN OTORGADO POR LA COMPETENCIA.....</b>	<b>69</b>
<b>TABLA N.- 11: NECESIDAD DE PAGO.....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA N.- 12: FRECUENCIA DE RENOVACIÓN DE LOS MUEBLES.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLA N.- 13: PREFERENCIA DEL TIPO DE MUEBLE.....</b>	<b>72</b>
<b>TABLA N.- 14: TIPOS DE MUEBLES CON MÁS FRECUENCIA DE RENOVACIÓN.....</b>	<b>73</b>
<b>TABLA N.- 15: ACEPTACIÓN POR EL SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN.....</b>	<b>75</b>
<b>TABLA N.- 16: PÉRDIDAS GENERADAS EN HORAS HOMBRES.....</b>	<b>97</b>
<b>TABLA N.- 17: ESTADO DE RESULTADO.....</b>	<b>99</b>
<b>TABLA N.- 18: PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (Dólares).....</b>	<b>109</b>
<b>TABLA N.- 19: OTROS ACTIVOS FIJOS (Dólares).....</b>	<b>110</b>
<b>TABLA N.- 20: ACTIVOS DIFERIDOS (Dólares).....</b>	<b>111</b>
<b>TABLA N.- 21: DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.....</b>	<b>112</b>
<b>TABLA N.- 22: CAPITAL DE TRABAJO.....</b>	<b>113</b>
<b>TABLA N.- 23: SUELDOS Y SALARIOS.....</b>	<b>114</b>
<b>TABLA N.- 24: COSTO Y FINANCIAMIENTO.....</b>	<b>116</b>
<b>TABLA N.- 25: AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.....</b>	<b>117</b>
<b>TABLA N.- 26: PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PRIMER MES.....</b>	<b>118</b>
<b>TABLA N.- 27: PRESUPUESTO DE INGRESOS MENSUAL.....</b>	<b>119</b>
<b>TABLA N.- 28: PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>120</b>
<b>TABLA N.- 29: ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....</b>	<b>122</b>
<b>TABLA N.- 30: BALANCE GENERAL.....</b>	<b>123</b>

<b>TABLA N.- 31: VAN Y TIR.....</b>	<b>125</b>
<b>TABLA N.- 32: PAYBACK.....</b>	<b>126</b>
<b>TABLA N.- 33: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....</b>	<b>126</b>
<b>TABLA N.- 34: RELACIÓN COSTO-BENEFICIO.....</b>	<b>127</b>

### **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO N.- 1: INCREMENTO PORCENTUAL DE VENTAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>CUADRO N.- 2: CFN: CRÉDITO DIRECTO PARA EL DESARROLLO.....</b>	<b>40</b>
<b>CUADRO N.- 3: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>62</b>
<b>CUADRO N.- 4: COMPARACIÓN JURÍDICA - CÍA. LIMITADA - CÍA. ANÓNIMA.....</b>	<b>77</b>
<b>CUADRO N.- 5: DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>103</b>
<b>CUADRO N.- 6: PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>104</b>
<b>CUADRO N.- 7: GASTOS DE PROMOCIÓN (DIARIOS LOCALES).....</b>	<b>115</b>
<b>CUADRO N.- 8: PORCENTAJES DE TASA ACTIVA, PASIVA E INFLACIÓN.....</b>	<b>124</b>

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO N.- 1: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO “MUEBLES VERA”.....</b>	<b>8</b>
<b>GRÁFICO N.- 2: ESTRATEGIA DINÁMICA.....</b>	<b>35</b>
<b>GRÁFICO N.- 3: ESTRATEGIA CONSERVADORA.....</b>	<b>36</b>
<b>GRÁFICO N.- 4: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO “MUEBLES VERA”.....</b>	<b>39</b>
<b>GRÁFICO N.- 5: CRECIMIENTO POBLACIONAL.....</b>	<b>42</b>
<b>GRÁFICO N.- 6: PROYECCIÓN POBLACIONAL POR ÁREA: URBANA Y RURAL.....</b>	<b>43</b>
<b>GRÁFICO N.- 7: OCUPACIÓN PLENA.....</b>	<b>45</b>
<b>GRÁFICO N.- 8: PROYECCIÓN POBLACIONAL DE SAMBORONDÓN 2010- 2020.....</b>	<b>46</b>
<b>GRÁFICO N.- 9: POBLACIÓN POR ÁREA: CANTÓN SAMBORONDÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>GRÁFICO N.- 10: VARIABLES DE ESTRATIFICACIÓN DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO.....</b>	<b>48</b>
<b>GRÁFICO N.-11: ACEPTACIÓN POR LOS MUEBLES DE MADERA.....</b>	<b>64</b>
<b>GRÁFICO N.- 12: ATRIBUTOS EN LA DECISIÓN DE COMPRA.....</b>	<b>65</b>
<b>GRÁFICO N.- 13: SERVICIO ADICIONAL COMO VALOR AGREGADO.....</b>	<b>67</b>

<b>GRÁFICO N.- 14: LUGAR DE PREFERENCIA PARA LAS COMPRAS.....</b>	<b>68</b>
<b>GRÁFICO N.- 15: SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN OTORGADO POR LA COMPETENCIA.....</b>	<b>69</b>
<b>GRÁFICO N.- 16: NECESIDAD DE PAGO.....</b>	<b>70</b>
<b>GRÁFICO N.- 17: FRECUENCIA DE RENOVACIÓN DE LOS MUEBLES.....</b>	<b>71</b>
<b>GRÁFICO N.- 18: PREFERENCIA DEL TIPO DE MUEBLE.....</b>	<b>72</b>
<b>GRÁFICO N.- 19: TIPOS DE MUEBLES CON MÁS FRECUENCIA DE RENOVACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>GRÁFICO N.- 20: ACEPTACIÓN POR EL SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN.....</b>	<b>75</b>
<b>GRÁFICO N.- 21: PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>121</b>

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>FIGURA N.-1: ESCALERA EN HAYA VAPORIZADA.....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA N.- 2: JUEGO DE COMEDOR.....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURA N.- 3: JUEGO DE SALA.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA N.- 4: CICLOS DE NEGOCIOS DE MUEBLES VERA.....</b>	<b>91</b>

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXO N.- 1: FORMATO DE ENCUESTA.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO N.- 2: DATOS DE LOS ENCUESTADORES.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO N.- 3: PLANO DEL TERRENO.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO N.- 4: FACHADA DE LA SALA DE EXHIBICIÓN.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO N.- 5: DETALLE DE LOS COSTOS DE INFRAESTRUCTURA.....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO N.- 6: PROFORMA DE SOFTWARE ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO N.- 7: PROFORMA DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO N.- 8: DEFINICIÓN DE ARTESANOS Y CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO N.- 9: FOTOS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO N.- 10: FOTO DEL DISEÑO DE LA PÁGINA WEB.....</b>	<b>147</b>

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo quiero dedicarlo primeramente a Dios por concederme la vida hasta hoy, a mi familia por su apoyo constante, a mi padre Antonio Zambrano Molina, pilar fundamental en mi vida, quien ha sido mi motivación, mi ejemplo a seguir y ese motor que me ha impulsado a ser mejor cada día. Por el amor, comprensión y entrega incondicional hacia mí. Por haberme enseñado que todo obstáculo puede ser superado y que nada en esta vida es imposible si te sacrificas y te esmeras lo suficiente.

De manera especial a mi madre Guillermina Sánchez Muñoz, por el orgullo que siempre ha sentido por mí y la confianza brindada, fue lo que me impulso hasta llegar al final.

A mis hermanos Jimmy, Charito, Geovanny, Rocío por brindarme ese apoyo incondicional, por estar ahí cuando más los he necesitado.

A mi hermana Charito Guadamud Sánchez por permanecer a mi lado motivándome con sus ejemplos, por apoyarme en cada decisión que he tomado, por creer en mí, por sus sabios consejos, por ser un ejemplo de trabajo, constancia y rectitud.

A todos ellos gracias de corazón.

**CINDY ZAMBRANO SÁNCHEZ**

**AGRADECIMIENTO**

A Jehová nuestro padre Todopoderoso por iluminarme el camino a seguir y darme fuerza y valor para cumplir mis metas.

A mis padres y hermanos, por toda la confianza, amor y motivación constante durante todo este período de arduo trabajo.

A mi tutor de tesis, Econ. Oscar Machado que gracias a su esfuerzo comprometido fue de carácter fundamental en la culminación de este proyecto, por sus orientaciones, su manera de trabajar y la paciencia brindada.

Un agradecimiento muy especial para el propietario de la empresa *Muebles Vera*, que nos permitió desarrollar la presente investigación y nos prestó toda la información necesaria para culminar este proyecto.

A mis profesores, por su responsabilidad y rigor académico sin los cuales no habría podido tener una formación completa.

A mis compañeros, por todos los momentos de dichas que me regalaron. Siempre tendrán un lugar muy especial en mi corazón.

De manera muy especial a mi mejor amigo, compañero de tesis y novio, Miguel Angel Santana Vera, por estar a mi lado en cada momento y demostrarme que con amor y perseverancia se pueden obtener grandes cosas.

**CINDY ZAMBRANO SÁNCHEZ**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado principalmente a Dios por permitirme estar con vida en este momento tan especial y maravilloso, lleno de alegría y felicidad, dándome todas las fuerzas y el conocimiento necesario para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mi padres Hilda Vera Suárez y Pedro Santana Suárez, ya que fueron ellos los que me guiaron día a día por el camino correcto, inculcándome valores, buenos modales desde mi infancia, así mismo con sus ejemplos de vida me demostraron que hay que ser perseverante para llegar a conseguir algo, que en la vida nada es fácil y siempre debemos luchar para conseguir lo que soñamos. Todo esto hace que ellos sean mi gran admiración y lo que más quiero en este mundo desde siempre y para siempre.

A mis hermanos, Wilmer, Kevin, Luis, John, son muy especial en mi vida siempre me han brindado su apoyo incondicional, brindándome consejos de vida, compartiendo momentos difíciles y amenos, haciendo esto que nos convierta en una familia muy unida y ejemplar.

A mis abuelos que no se encuentran físicamente, pero su espíritu vive dentro de nuestros corazones y sé que Dios los tiene en su manto, ya que en vida fueron grandes personas que me llenaron de mucha admiración.

**MIGUEL ANGEL SANTANA VERA**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios nuestro creador por darme salud y vida a lo largo de la carrera, ya que él es el que me llena de motivación para poder seguir adelante en todo lo que me proponga.

A mi Padre que se sacrificó tanto por muchos años para darme todo lo que estuvo a su alcance, no solo económicamente, sino también moralmente con los grandes consejos y conversaciones, transmitiéndome así también sus conocimientos.

A mi Madre le agradezco por haberme traído al mundo, brindándome su apoyo desde el día que nací, siempre dando lo mejor de ella para que pueda ser un profesional y ser una persona de bien, siendo este su mayor anhelo y lo que más ha deseado en este mundo, hoy le agradezco porque sé que sin ella no fuera la persona que soy y no me estuviera formando profesionalmente.

A mis hermanos, mis tíos, mis abuelos y toda mi familia en general de quienes siempre recibí su apoyo incondicional.

A mi tío Martín por brindarme las facilidades de realizar el presente proyecto de investigación en su empresa, y permitirme estar en el equipo de trabajo de quienes conforman Muebles Vera.

A mi tutor de proyecto el Econ. Oscar Machado que a lo largo de este año, me ha guiado con sus grandes conocimientos para la realización del presente proyecto.

A todos mis compañeros, que conocí a lo largo de la carrera, ya que fuimos un curso muy unido, siempre ayudándonos los unos a los otros.

Uno especial para el Econ. Milton Naranjo, que aunque Dios se lo llevó a mejor vida, siempre lo recordaré ya que fue un profesor que me enseñó grandes cosas en la vida, no solo en el ámbito profesional sino también en lo personal.

A todos los profesores que conocí a lo largo de los años de estudio por haberme transmitido sus conocimientos para que hoy pueda ponerlos en práctica en mi vida profesional.

Para aquella persona que Dios puso en mi camino y quien es muy especial en mi vida, mi novia Cindy Lisseth Zambrano Sánchez, le agradezco por darme su ayuda y amistad inquebrantable en todos estos años.

**MIGUEL ANGEL SANTANA VERA**

## RESUMEN

*Muebles Vera* es una fábrica artesanal de muebles, con más de 16 años en el mercado, dedicada principalmente al diseño y fabricación de muebles a medida. Inició sus actividades en 1996 gracias al espíritu emprendedor de su propietario Martin Vera Suárez, para luego especializarse en la fabricación de todo tipo de puertas, muebles para sala, comedor o dormitorio, anaqueles, así como trabajos en madera requeridos con diseños propios o solicitado por los clientes. Adicionalmente, y a fin de atender los requerimientos de los clientes, se efectúan restauraciones de muebles antiguos.

La principal línea de esta empresa es *Acabados para la Construcción*, esto implica la fabricación de puertas tamboradas y alistonadas, rastreras, pasamanos, escaleras de madera, closets, anaqueles de cocina, entre otros; teniendo como principales clientes algunas empresas constructoras de la provincia del Guayas.

Gracias al reconocimiento y a la gran acogida en el mercado, que se ha mantenido desde sus inicios, debido a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, se ha verificado un incremento considerable en las ventas durante los últimos 5 años equivalentes al 25%.

**CUADRO N.- 1**  
**INCREMENTO PORCENTUAL DE LAS VENTAS**

VENTAS ANUALES		
PERIODO FISCAL	VENTAS	% CRECIMIENTO
2008	\$ 235.242,15	0
2009	\$ 305.629,00	29,92%
2010	\$ 370.730,37	21,30%
2011	\$ 408.150,00	10,09%
2012	\$ 556.013,91	36,23%

*Fuente: Portal SRI Muebles Vera*

*Elaboración: Los Autores*

En respuesta al desarrollo y al crecimiento de Muebles Vera durante los últimos 5 años, surge la idea de expandirse hacia mercados locales de manera que también puedan ser

reconocidos a nivel nacional, para lo cual se invertirá en un local de exhibición ubicado en una zona estratégica de la provincia del Guayas, y al mismo tiempo se diseñará una página web, con el fin de que las personas puedan visualizar los productos y a la vez realizar ventas y cotizaciones en línea.

Como resultado de esta expansión se abrirán nuevas plazas de empleo lo cual contribuirá al desarrollo socio económico del país.

A continuación se detalla la estructura del proyecto de investigación por capítulo.

**Capítulo 1:** Descripción de la situación actual de la empresa para de esta manera medir los posibles problemas micro y macro a nivel de la expansión, así como la visión global del proyecto.

**Capítulo 2:** Este capítulo presenta la fundamentación de las teorías a implementar basado en la hipótesis y criterios de la investigación a realizar. Así como también un estudio pormenorizado del ambiente interno y externo del sector, considerando las diferentes variables que afectan su desempeño.

**Capítulo 3:** Esta sección se enfoca en la metodología a desarrollar en el presente proyecto, utilizando para el efecto herramientas como el universo muestral para de esta manera calcular el tamaño de la muestra que va ser objeto de estudio, y poder establecer los parámetros relevantes al proyecto.

**Capítulo 4:** Este capítulo incluye la propuesta del proyecto de investigación que consiste en la creación de una Sala de Exhibición de muebles a partir de la reestructuración organizacional de la empresa matriz, con lo cual se pretende incrementar la rentabilidad de la misma.

Así también se formulan las respectivas conclusiones y recomendaciones que respaldan y dan por terminado el desarrollo del presente trabajo. Estas ponen de manifiesto una serie de consideraciones que la empresa debe tomar en cuenta, dado que las mismas están encaminadas a elevar y mejorar la administración, alcanzando los objetivos propuestos.

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

La representatividad del sector maderero en la economía del país ha contribuido por muchos años en la generación de plazas de empleo directo, siendo el sector maderero en la actualidad uno de los sectores productivos con mayor potencial de desarrollo y crecimiento económico del Ecuador.

En el incesante crecimiento del sector y la ampliación de mercados tanto a nivel nacional como internacional se encuentra la explicación de la expansión a nivel local y nacional de empresas y microempresas dedicadas al diseño, producción y comercialización de muebles; un alto porcentaje de este sector compite en precios, sacrificando la calidad de sus productos en el mercado interno, lo que en los últimos años se ha traducido en la dificultad de encontrar muebles de alta calidad garantizada.

Un ejemplo evidente de lo antes citado son las grandes mueblerías las cuales se han vuelto competitivos gracias a los bajos precios que mantienen, sin embargo su calidad es escasa debido a la materia prima que utilizan para la fabricación de sus productos, que en su mayoría son maderas no garantizadas como Fernand Sánchez, laurel así como tableros aglomerados.

La competencia por captar al mercado, se fija actualmente en los precios, un altísimo porcentaje del sector ha enfocado todos sus esfuerzos solo en vender sus muebles descuidando la postventa; que no se soluciona con atender reclamos y sugerencias de los clientes, sino brindando los servicios que pudiesen necesitar los usuarios tales como instalación y adecuación del producto, reparación por daños no cubiertos en las políticas de garantías o por deterioro normal a causa del tiempo; generando un nicho que ha sido inadecuadamente absorbido por los informales.

Cabe destacar que *Muebles Vera* tiene como ventaja competitiva el servicio de restauración de todo tipo de muebles a personas que sienten un apego emocional hacia los mismos; así como se ofrecen a los clientes el servicio de fabricación e instalación de muebles y accesorios para el hogar.

De acuerdo a los antecedentes mencionados el presente proyecto se basa en un estudio para conocer la viabilidad de implementar la estrategia de penetración de mercados a nivel regional

en la empresa manufacturera “MUEBLES VERA” comenzando con el estudio de factibilidad del proyecto económico-financiero en los entornos micro y macro económicos del mercado; para de esta manera incrementar las ventas y ser reconocidos localmente, obteniendo así una mayor participación en el sector mobiliario.

## **1.1. Tema**

# **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO A NIVEL REGIONAL EN LA EMPRESA MANUFACTURERA “MUEBLES VERA”**

## 1.2. Diagnóstico: Ámbito/Contexto

*Muebles Vera* es una empresa familiar que se dedica a la fabricación de muebles bajo órdenes de compra requerido por los clientes. Mantiene su galpón industrial y las oficinas ubicados en la Coop. Cordillera El Cóndor mz. 175, Solares 6, 7 y 8, Parroquia Tarqui, Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.

Debido al boom en la actividad inmobiliaria que comenzó en el año 2000, la empresa se especializa en *Acabados para la Construcción* por lo tanto su mercado meta está concentrado en la clase media alta y alta con un porcentaje del 70% de sus ventas dirigido al sector de Samborondón y el 30% distribuido en otros sectores de la ciudad de Guayaquil.

Actualmente cuenta con 20 operarios y 4 empleados que corresponden al área administrativa incluyendo la gerencia general que es presidida por el propietario Jesús Martín Vera Suárez.

En ciertas épocas del año, como consecuencia de la gran cantidad de pedidos, *Muebles Vera* cuenta además con la colaboración de 15 artesanos autónomos (independientes) que les proveen de los productos listos para el proceso de acabado o para ser entregados al cliente, quienes se encuentran plenamente calificados para elaborar cualquier pedido que se requiera.

Los proveedores de la empresa ofrecen una línea de crédito abierta de 30 a 45 días en lo que corresponde al abastecimiento de la materia prima y los materiales indirectos de fabricación que son necesarios para la elaboración de los productos.

El área de corte, ensamblaje, enchapado, lacado y embalaje está dotado de la capacidad física que se requiere al momento de procesar y almacenar pedidos de gran escala, al igual que la capacidad requerida por las maquinarias.

### 1.3. Definición del Problema de Investigación

No se han diseñado estrategias de expansión de mercado debido a que desde el inicio de sus actividades *Muebles Vera* ha mantenido un crecimiento económico basado en técnicas empíricas puesto que la empresa ha sido gerenciada por su dueño, el mismo que no cuenta con una formación en administración, sino que ha sido administrador en base a la vasta experiencia con que cuenta, ya que tiene aproximadamente 30 años en el negocio, sin embargo el propietario carece de conocimientos para formular estrategias que puedan dar respuestas a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico para captar nuevos mercados.

De la misma manera *Muebles Vera* muestra falencias en su estructura organizacional, a causa de la forma de administración antes mencionada, esto ha dado como resultado que las decisiones se encuentren centralizadas, que los subordinados laboren sin conocer y tener establecido claramente cuáles son sus funciones o responsabilidades y qué decisiones deben o no tomar.

A causa de este fenómeno las pérdidas económicas que se perciben año a año son incuantificables al momento, pero suponemos que podrían ser considerables.

Al tratarse de una empresa familiar la resistencia al cambio es uno de los problemas que se presentan debido a la flexibilidad en los controles y a la cultura organizacional que mantienen todos los empleados que conforman *Muebles Vera* los mismos que se han acostumbrado a trabajar en un ambiente familiar sin reglamentos, sin normas, dando muchas veces como resultado pérdidas en la fabricación de un pedido, y también que se encuentre personal que no es aprovechado al 100% por la elasticidad en los controles ya antes mencionados.

A continuación se detallan las falencias correspondientes a cada departamento:

**ADMINISTRATIVA:** La falta de administración formal tiene como consecuencia que *Muebles Vera* no tenga definida cuál es su misión, visión y objetivos de corto, mediano y largo plazo lo cual provoca que existan procedimientos administrativos y productivos fragmentados que no están direccionados a metas claras.

**FINANCIERA – CONTABLE:** MV no dispone de un sistema contable que le permita establecer costos y gastos reales; el manejo contable es básico, ya que únicamente se lleva un registro de los ingresos y egresos que realiza la empresa.

Consecuentemente, no existen balances en donde se registre el Activo, Pasivo y Patrimonio de la empresa, además no cuenta con un presupuesto apropiado, acorde a las expectativas del mercado.

**CAPACITACIÓN:** La ausencia de capacitación al personal lleva a que los equipos disponibles sean subutilizados y no se haga uso de todas las herramientas utilitarias que este dispone, lo que a su vez no permite que el cliente potencial pueda visualizar de mejor manera el producto.

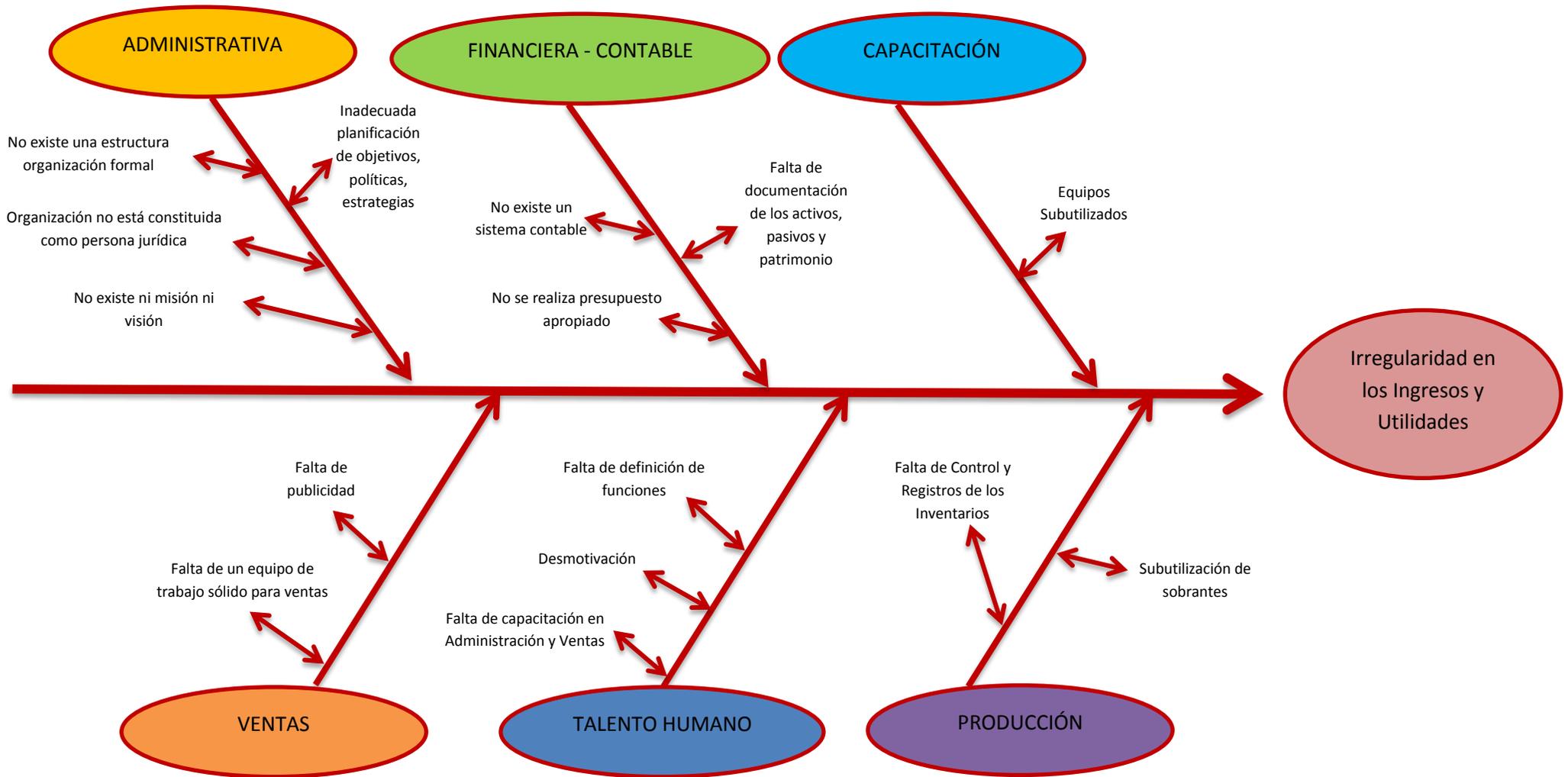
**VENTAS:** Debido a que la empresa fabrica muebles bajo órdenes de pedido no cuenta con un equipo de trabajo en ventas. A ello se suma la falta de publicidad para promocionar sus productos ya que no cuenta con un local de exhibición, ni realiza catálogos de productos, y tampoco tiene una página web que les permita publicitarse de mejor manera.

**TALENTO HUMANO:** La falta de definición de funciones y de capacitación al personal en lo concerniente a las áreas de Administración y Ventas ha llevado a que exista cierto grado de desmotivación y falta de compromiso hacia la empresa, lo que ha retrasado el cambio de ciertos aspectos fundamentales para mejorar el servicio y rentabilidad de *Muebles Vera*.

**PRODUCCIÓN:** La falta de control en este departamento, ha provocado que existan desperdicios de materia prima y de control del inventario.

La consecuencia de esto es: La irregularidad en los ingresos y utilidades para la empresa, las mismas que se podrían reinvertir en la creación de la Sala de Exhibición.

**GRÁFICO 1: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO “MUEBLES VERA”**



#### **1.4. Justificación**

El desarrollo de estrategias brinda herramientas suficientes para que una Pequeña y Mediana Industria (PYME) pueda estructurarse de una forma adecuada y ser parte del comercio formal del país. El diseño de la estrategia de penetración de mercado es una actividad de emprendimiento que contempla captar y potenciar mercados, detectar y atender nuevas necesidades de los clientes, desarrollar innovación y creatividad.

Al mismo tiempo la estrategia de penetración de mercado implica tener una visión global de las necesidades de la empresa así como también de la optimización de los recursos para incrementar la productividad y ser más competitivos.

El desarrollo de este proyecto permite el fortalecimiento de la empresa consolidándola en el mercado bajo el principio de puesta en marcha.

Bajo este esquema, las potencialidades que giran en torno al proyecto son:

- Capacidad inmediata de generación de ingresos y empleo.
- Dinamización de la economía.
- Utilización mayoritaria de insumos y materias primas nacionales.

Por lo tanto, mediante este proyecto se espera minimizar costos, maximizar recursos, para ofrecer una línea de productos de calidad con estilos personalizados por los clientes, empleando materiales de primera categoría que, sumado a la experiencia de la empresa, se la convierta en líderes de mercado.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo General

La propuesta de *Implementación de la Estrategia de Penetración de Mercado a nivel regional* está enfocada en el diseño de estrategias que nos permitan expandirnos hacia otros mercados conforme se incremente la participación competitiva de la empresa, para lo cual se pretende incursionar inicialmente en la Parroquia La Puntilla para luego extender las actividades productivas y comerciales a través del análisis estratégico con el fin de fidelizar clientes, aumentar ventas, frecuencia de compra, monto de facturación de clientes y generar reconocimiento de la empresa a través de la expansión física.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- ❖ Reestructurar la empresa de manera que se consolide formalmente en todos sus niveles organizacionales y en consecuencia de este cambio tener un control en todo lo que concierne a los procesos administrativos, productivos y comerciales.
  - ✓ Constituir a la empresa como sociedad anónima.
  - ✓ Elaborar la misión, la visión y los objetivos de la organización.
  - ✓ Designar funciones y responsabilidades al talento humano, y al mismo tiempo crear divisiones departamentales.
  - ✓ Concientizar a todos los miembros de la organización de la importancia del reglamento interno y al mismo tiempo ponerlo en práctica.
  - ✓ Adquirir equipos y software que permitan un mejor control de los recursos financieros de la empresa.
  - ✓ Capacitar al personal técnico con el fin de reducir los tiempos de producción y minimizar costos.
  
- ❖ Crear una sala de exhibición en el cantón Samborondón, Parroquia La Puntilla, con el fin de incrementar los ingresos de *Muebles Vera* en un 35%.
  
- ❖ Identificar los costos de inversión y financiamiento. Así como también estipular la rentabilidad de la expansión a través de índices financieros.

## **1.6. Intencionalidad de la investigación**

A través de la investigación se pretende realizar una reingeniería en todos los procesos administrativos y crear un ambiente de trabajo equitativo para todos los que conforman *Muebles Vera*, de esta manera formalizar la empresa en todos sus niveles jerárquicos, logrando al mismo tiempo un mejor ambiente laboral.

Gracias a ello vamos a conseguir un mayor control y reducir los costos que actualmente se generan por la mala administración de los procesos en general.

Se contempla además una expansión a nivel regional comenzando con la creación de la sala de exhibición y la página web.

# **CAPÍTULO**

## **II**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Estado del Conocimiento el Desarrollo de Planeación Estratégica**

“La planificación estratégica es un programa de trabajo mediante el cual se analizan los principales problemas y oportunidades del sector y las relaciones de éste con su entorno” (Sallenave, 2004, p.25). Se pretende con ello:

- ❖ Analizar las tendencias de evolución posibles del Sector.
- ❖ Establecer objetivos estratégicos definiendo las metas a conseguir.
- ❖ Sistematizar el conjunto de evidencias y parámetros de medición que permitirán verificar los resultados de la evolución.
- ❖ Definir las reglas de adaptación que nos permitirán cambiar de estrategia a lo largo de todo el proceso.

Por lo tanto, el Plan Estratégico:

- ❖ Considera a la participación de la comunidad industrial como un elemento prioritario en la gestión del desarrollo y en la identificación de los ejes centrales de la planificación.
- ❖ Se legitima en el compromiso y la acción del propio Sector Maderero, co-responsable de las decisiones a tomar y de sus consecuencias.
- ❖ Opera sobre un análisis de la realidad basado en datos cualitativos y cuantitativos, que permiten la definición y priorización de las líneas estratégicas.
- ❖ Permite concentrar recursos y esfuerzos de los distintos niveles del gobierno y de la comunidad, en aquellas cuestiones que son estructurales y transformadoras.

- ❖ Asume que el alto grado de dinamismo de los actuales escenarios exige propuestas flexibles a los cambios y movimientos en el tiempo, de acuerdo con las condiciones políticas y sociales de desarrollo.
- ❖ Reconoce y evalúa las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse para el sector, así como también el análisis de sus debilidades y amenazas.

### ***2.1.1. La Dinámica del Proceso de la Planificación Estratégica***

Cada elemento del marco conceptual de la planificación estratégica es un ingrediente esencial para el proceso global de la misma. La creación y desarrollo de cada elemento es el resultado de una serie de procesos que dependen del desarrollo de ciertas capacidades. Por ejemplo, la creación de una visión sectorial compartida es un elemento principal del proceso de planificación estratégica; también es el resultado de una serie de procesos que tienen que ver con actividades tales como la consulta, la aclaración de valores, principios e ideales, la toma colectiva de decisiones sobre el futuro deseado y la definición de la visión.

Una vez que se establece la visión compartida, se torna en una fuerza activa que interactúa con los otros dos elementos claves: la comprensión amplia del ambiente externo y el ambiente interno basada en el análisis contextual y un marco conceptual consistente del proceso de desarrollo.

A medida que los elementos se desarrollan en forma paralela unos a otros, interactúan constantemente y se modifican en cierto grado.

La interacción entre los elementos pone en movimiento una dinámica estructural que genera estrategias que son apropiadas y efectivas para guiar el proceso creativo del diseño de proyectos.

Lo que hace que la planificación sea estratégica es precisamente el poder encontrar la forma.

El proceso de planificación estratégica no termina sólo en el plan elaborado. Una vez que el sector ha logrado cierto dominio del marco conceptual, de la visión y del análisis

contextual, estos elementos influyen en su forma de pensar y todos sus planes tienden a ser, en cierto grado estratégicos. Por eso, los resultados del proceso de planificación estratégica no consisten sólo en el plan elaborado, sino en el desarrollo de la capacidad de pensar estratégicamente por parte de los miembros del sector y los demás miembros del equipo de planificación estratégica.

Es muy difícil lograr un dominio completo del marco conceptual del proceso de desarrollo, de la visión y del análisis contextual. Por eso; después de desarrollar una comprensión inicial de estos tres elementos por medio de la participación en el proceso de la planificación estratégica, los actores principales no deberían conformarse con ella, sino tratar de desarrollar una actitud de aprendizaje.

Este proceso continuo de aprendizaje puede ser alimentado por medio de la lectura, por la aplicación de técnicas de investigación participativa en la comunidad, escuchando charlas de expertos, la reflexión sobre todo lo que uno escucha, lee y hace. De esta manera, el marco conceptual evoluciona gradualmente y se vuelve más completo y consistente (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998).

## **2.2. Fundamentación Teórica**

### **2.2.1. Marco Teórico**

#### **2.2.1.1. Definición de Estrategias**

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

En el terreno empresarial, lo que suelen implementar las empresas para cumplir efectivamente con la consecución de sus metas y fines, es lo que se denomina plan estratégico, que no es otra cosa que un documento oficial que emitirá la propia empresa a través del cual, sus responsables, plasmarán la estrategia que seguirán en el corto plazo, por esto es que un plan de este tipo tiene una vida útil de aproximadamente unos 5 años como máximo. En el plano financiero, la estrategia involucra el uso de los recursos disponibles en inversiones variadas para intentar incrementar el stock empresarial en el contexto del menor riesgo posible. Por otra parte, en el ámbito laboral, la estrategia permite una mejor rentabilidad del recurso humano, en relación con la producción de los empleados y su óptimo rendimiento (Ortiz, 2005).

#### **2.2.1.2. Estrategia de Penetración de Mercado**

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo parking gratuito). Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo. El crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa.

Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto-mercado en el que trabaja la empresa.

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

#### ***2.2.1.2.1. Estrategia de Diversificación***

La diversificación supone agregar nuevas actividades distintas a las ya existentes en una empresa. Son empresas con actividades múltiples, relacionadas o no relacionadas entre sí.

La diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción, si no existen estas relaciones entonces se trata de una diversificación no relacionada (Graham, 2009).

Existen dos formas de crecimiento: la expansión y la diversificación. La expansión resulta, de la penetración del mercado a través de la intensificación del esfuerzo para incrementar la participación de la empresa en el mercado actual de los productos actuales y/o el desarrollo del mercado buscando mercados nuevos para los productos actuales de la empresa, y/o el desarrollo del producto, ofreciendo nuevos productos en los mercados actuales. La diversificación supone un crecimiento gracias a la introducción de un nuevo producto en un nuevo mercado.

La diversificación, pues, va más allá de la expansión, ya que sobrepasa la simple expansión del campo de actividad de la empresa puesto que supone la entrada de una nueva actividad distinta de las existentes. No obstante, supone también una dispersión de los recursos y capacidades.

La diversificación supone la decisión de participar en una nueva actividad y por lo tanto de la adquisición y desarrollo de un conjunto de competencias específico a esta actividad. Por tanto, una empresa no deberá diversificarse en una actividad donde no posea por lo menos alguna de las competencias o sinergias necesarias. (Menguzzato & Renau, 1991).

### ***2.2.1.3. Proceso para elaborar Estrategias***

Las estrategias que actualmente se emplean en las empresas tienen su origen en el área militar, antiguamente los griegos las utilizaban para identificar la mejor manera de actuar para ganar la guerra.

En tiempos aún más remotos los hombres de las cavernas desarrollaban sus propias estrategias para alimentarse, para una sola persona era imposible cazar un mamut y ante la necesidad de obtener comida diseñaban estrategias para cazar en grupo, determinaban los roles que cada persona tendría y construían sus armas para obtener los alimentos que necesitaban.

Las estrategias son diseñadas para alcanzar objetivos que se encuentran lejos de la capacidad de una organización o inclusive una persona.

El desarrollo de las estrategias implica varios elementos y se lleva a cabo en varias etapas, que son las siguientes:

**1. Declarar el objetivo:** al declarar un objetivo se define lo que una empresa quiere producir para atender una preocupación, cubrir una necesidad, o dar respuesta a los deseos de un cliente.

**2. Preparar lo necesario para lograr el objetivo:** en esta etapa las empresas evalúan las capacidades, realizan un análisis interno y externo a través del estudio del entorno de la organización, se establecen las iniciativas que se tomarán a través de una planeación y los caminos a seguir para lograr el objetivo.

**3. Emprender acciones:** la siguiente fase consiste en emprender las acciones anteriormente planeadas para obtener los resultados esperados.

4. Evaluación de los resultados de las estrategias: evaluar los resultados implica revisar si se hizo lo acordado, si se obtuvieron logros o no, cuáles fueron las razones para alcanzar los objetivos o por qué no se pudieron cumplir, es decir, lo que se logró producir, el resultado es fundamental para mejorar la estrategia y perfeccionarla, o modificarla en caso de ser necesario.

En el proceso de elaboración de las estrategias deben participar todos los integrantes de una organización de alguna manera, es una actividad continua que se alimenta de las experiencias que todo el capital humano de una empresa recaba en su labor cotidiana, de los resultados que se obtienen, de las capacidades que se van desarrollando, de los cambios en el entorno, de la economía, la competencia y los clientes.

Hay muchos tipos de estrategias, tantas como empresas existan, depende de las condiciones y los objetivos que las organizaciones quieren alcanzar, por ejemplo, una empresa telefónica puede desarrollar múltiples estrategias, puede buscar alianzas, reducir costos, ser comprada por otra compañía.

El éxito de la estrategia depende de la capacidad de ejecución de la empresa, puede contar con una estrategia excelente, detallada y enfocada, pero no producirá resultados si la empresa no es capaz de ejecutarla para alcanzar sus objetivos.

Se pueden señalar dos grandes formas de pensar en la estrategia:

**Predecir el futuro:** Una manera es tratar de predecir el futuro mediante el análisis de las tendencias que se podrán presentar, proyecta estadísticas, hace pronósticos, busca predecir el comportamiento del mercado, de los competidores y de la industria.

De esta forma se identifica hacia dónde se moverá la organización dentro de ese escenario futuro del mercado.

**Construir el futuro:** otro tipo de estrategia se enfoca en construir el futuro, en generar nuevas ofertas, crear negocios, abrir nuevos espacios de posibilidades, de oportunidades, son las estrategias que van marcando el desarrollo de industrias.

Hay varios elementos que se deben considerar para definir la estrategia de una organización:

**1.** Comprender quiénes somos: lo primero es comprender quién es la empresa, qué ofertas tiene, qué opinan los clientes de la compañía, reconocer las capacidades con que se cuenta, qué recursos hay, qué se hace bien y qué se hace mal, detectar las oportunidades de mejora y evaluar en general a la organización.

**2.** Evaluación del entorno y análisis externo para determinar hacia dónde se moverá la empresa: es importante conocer qué pasa con el mercado, qué hace la competencia, qué ocurre con los proveedores, identificar los productos sustitutos, saber qué ocurre con los cambios tecnológicos, con las reglamentaciones, la política, el país y el ambiente económico.

**3.** Elaborar un plan: cuando ya se tiene una idea de hacia dónde se moverá una organización es necesario elaborar un plan que detalle la estrategia a seguir, las capacidades que es necesario desarrollar, qué recursos se requieren, los cambios que se deben producir, los clientes a los que se llegará, las promesas que se harán a los inversionistas, a los empleados y a los proveedores (Kotler & Armstrong, 2003).

#### **2.2.1.4. Historia del Sector Manufacturero en el Ecuador**

La carpintería es una actividad que se inició en el Ecuador desde la época de la colonia a través de hábiles artesanos que trabajaban manualmente la madera para elaborar muebles y artículos con diseños y estilos que fueron extraídos de otros continentes. Con el pasar del tiempo los estilos del mueble han pasado del exuberante abuso de adornos y de extravagantes diseños a ser un bien más funcional, sin perder su toque de belleza y de elemento imprescindible en el entorno familiar y en nuestro desenvolvimiento cotidiano.

La madera como elemento primario del mueble, es un bien natural que por sí sola embellece y decora. La madera es un material noble, un bien escaso que da prestigio, distinción y confort; su capacidad de manipulación crea infinita posibilidad de uso y formas que sumado con el trabajo manual hace de cada mueble pieza única e irrepetible.

Desde antes de mediados del siglo XVI se formaron generaciones de artesanos competentes; la ebanistería presenta desde sus albores una perfección en el terminado, las ensambladuras, taraceas, tallas y encorados superior a la del resto de América Latina.

Además, el refinamiento y originalidad que en otras regiones se alcanzan en el siglo XVIII en Ecuador se obtiene con mucha anterioridad.

Señalemos que, si bien los inspiradores y maestros fueron europeos, las hábiles manos y la imaginación espontánea del indio captaron la enseñanza con tal fervor que dieron al patrimonio cultural quiteño un mueble delicado y de buen gusto con acento mestizo poblador de ermitas, capillas, iglesias, casas ciudadanas y haciendas campestres.

Sin duda al estudiar la historia del mueble, excavamos en cierto modo en la vida íntima de la humanidad, intentamos comprender la sensibilidad de hombres y mujeres de épocas pasadas proyectada en el ambiente en que se movieron. Los muebles son como los auxiliares del hombre; en su silencio le sirven para su descanso y comodidad; tienden siempre a lo bello, lo agradable para la vista; por eso reciben el nombre de ARTE DEL MUEBLE.

La industria del mueble de madera viene desarrollándose constantemente, desde hace algunos años en el Ecuador, es en su mayoría una artesanía industrializada, disgregada en

pequeños talleres y con grandes falencias en gestión e información de mercados; si bien esta rama tampoco ha podido evitar los problemas económicos y, sobre todo financieros los cuales debido a los altos pagos de créditos e igualmente de elevados intereses que no permiten invertir en suficientes recursos, en técnicas y tecnologías de punta, mejorar la calidad, aumentar la eficiencia y redimensionar la producción a un ritmo y en la medida necesaria, asegurando así el crecimiento del valor agregado.

En el Ecuador, tradicionalmente el mueble fue elaborado por artesanos, algunos de ellos carpinteros y talladores muy hábiles, previo pedido, manteniendo hasta hace poco su categoría artesanal. Recién en los años cincuenta aparecen las industrias del mueble, que utilizan maquinaria y equipo; produciendo en cantidades importantes y sin pedido. Esas industrias trabajan ahora con nuevas técnicas; aprovechan maderas finas tropicales y tableros de madera contrachapada o aglomerada; utilizan accesorios importados y producen muebles para el hogar y oficina o para productos industriales, como televisores, máquinas de coser, parlantes, atendiendo de esta manera el mercado interno.

En nuestro país el sector de la industria del mueble está conformado en un alto porcentaje por empresas pequeñas y con estructura de taller, cuyos dueños son antiguos operarios que se independizaron y han crecido con mayor o menor éxito.

#### ***2.2.1.5. Empresas que se Dedican a la Fabricación de Muebles a Nivel Nacional.***

En la actualidad existe una gran variedad de empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de muebles, desde los más reconocidos como es el caso de MUEBLES EL BOSQUE, MUEBLERÍA PALITO, COLINEAL, ADRIANA HOYOS entre otros que son reconocidos en el mercado, hasta los artesanos o trabajadores autónomos que cuentan con talleres donde trabajan de 2 hasta 20 personas, hay que recalcar que muchos de ellos son los mismos que entregan los muebles ya terminados a las grandes comercializadoras de muebles.

A continuación presentamos una tabla más explícita donde detallamos los segmentos de mercados que representan estas empresas.

**TABLA N.- 1**  
**COMPETENCIA DIRECTA DE MUEBLES VERA**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD COMERCIAL</b>	<b>SEGMENTO DE MERCADO</b>
ADRIANA HOYOS	Comercialización y exportación de muebles.	Clase Social Alta.
COLINEAL S.A.	Fabricación y comercialización, exportación de muebles en general	Clase social Alta y Media Alta.
MUEBLES EL BOSQUE	Fabricación y comercialización de muebles prefabricados	Clase Social Media Alta y Media Baja.
MUEBLERIA PALITO	Fabricación y comercialización de muebles prefabricados	Clase Social Media Alta y Media Baja.

**FUENTE:** MUEBLES VERA

**ELABORACION:** LOS AUTORES

### **2.2.1.6. Nuevas Tendencias de las Líneas de Muebles en los Últimos Años**

Hoy en día la madera satisface las demandas de materiales hechos por medida, auténticos y naturales.

Como ningún otro material, la madera perfecciona los requisitos de diseño para ambos estilos de vida contemporáneos y ambientes de trabajo. Empleada como material de construcción, como revestimiento de pared, revestimiento de piso y revestimiento de techo, aporta comodidad, calidad de vida y sentido individual de bienestar.

Aun cuando utilizada con más frecuencia, la madera no pierde nada de calidad y valor estético.

Es por eso que, diseñadores y arquitectos de interiores tienen un gran respeto por la madera como material universal en las edificaciones, acabados y producción de muebles.



**Figura 1:** Escalera en Haya Vaporizada

La madera de haya se encuentra disponible vaporizada o no vaporizada. La vaporización realza las características maleables de la madera y trae hacia afuera el color natural de la madera en un tono rojizo caliente, del cual las sombras podrán ser modificadas según las preferencias individuales.

La variedad de madera puede ser utilizada como fundamento con el cual se pueden construir espacios vivos modernos, de clase superior, pero así mismo funcionales. Con madera, arquitectos, planificadores y diseñadores están abriendo nuevas dimensiones en el estilo de vida y espacios de funcionamiento.

El medio ambiente en el que vivimos y el trabajo influyen nuestro humor, nuestro sentido de bienestar y nuestro desempeño. Es la necesidad humana básica de formar nuestro entorno.

La madera crea un ambiente agradable y natural, en que cada una de las diversas especies ofrece características únicas para mejorar el ambiente en el que vivimos y nuestro entorno de trabajo.

Suelo, paneles de pared y paneles de techo hechos en parkés y madera de coníferas de color claro proyectan una sensación de espacio. Las escaleras de madera añaden un valor estético. Una variedad de muebles y de parkés proporciona contraste.



**Figura 2:** Juego de Comedor en Roble

Los muebles en roble sólido o contrachapado son clásicos. Los diseñadores de interiores y los arquitectos han redescubierto el roble para la decoración interior moderna.

La industria de muebles es la que más consume roble sólido y chapeado. Sin embargo, por su durabilidad y excepcionales características físicas también se utiliza en la industria de la construcción para construir puentes y torres.

La madera de roble proporciona una durabilidad casi ilimitada para cualquier tipo de terraplén y construcción hidráulica. No solamente ciudades como Venecia y Ámsterdam se

encuentran construidas sobre columnas de madera de roble, sino también muchos los edificios históricos y catedrales.

Los parqués y la madera de coníferas pueden ser combinadas en armonía mientras conservan su propio carácter distintivo. Éstos son materiales de superior calidad para los muebles intemporales y para la decoración interior. Versátil, elegante y moderno; la madera es siempre una excelente opción.



**Figura 3:** Juego de Sala en Haya

La madera de haya es la madera más común en la fabricación de sillas. Existe una amplia aplicación desde la clásica silla de madera hasta los asientos en contrachapado moldeado para los estadios o recintos deportivos.

Actualmente la madera de haya se está utilizando juntamente con pegamentos de alto rendimiento para producir nuevos materiales laminados en madera de elevada calidad para los proyectos de construcción con vigas de madera.

### **2.2.1.7. Análisis del Entorno**

Dentro del ámbito general de la industria maderera, se ha encontrado el problema de que la información nacional e internacional relacionada se encuentra muy segregada, es parcial y no contiene datos que reflejen la realidad de las miles de pequeñas empresas que trabajan, especialmente a nivel artesanal en este sector, lo que impide detectar problemas específicos de esta industria.

La gran mayoría de las empresas fabricantes de muebles de madera son dirigidas por sus propietarios, generalmente artesanos cuyo nivel de educación oscila entre el básico y el secundario inicial.

Por otro lado son muy pocos los propietarios o gerentes que han seguido algún curso, por elemental que sea, de administración de empresas y peor aún de aspectos específicos relacionados con la calidad total, la exportación, la integración andina u otros tópicos necesarios para poder competir a nivel internacional. Por ello, las empresas tienen serios problemas de competencia en el mercado y muchas veces fracasan o se mantienen por varios años sin manifestar progreso alguno.

Los factores de éxito para las empresas fabricantes de muebles de madera son: el énfasis en la calidad, la búsqueda de la productividad, el ingenio empresarial, la atinada selección de la rama de productos a ofrecer, el reclutamiento acertado de los trabajadores, la aplicación de políticas y las estrategias de ventas.

Otro de los puntos esenciales es la competitividad ya que se constituye como la capacidad dinámica que tienen los productos para llegar al consumidor en términos más favorables que los de la competencia en cuanto a calidad, oportunidad, precio y cantidad, manteniendo su posición en el tiempo.

En consecuencia, para que las empresas se vuelvan competitivas ya no son decisivas como antaño las disponibilidades de recursos naturales, el bajo costo de la mano de obra, la producción en masa u otros elementos considerados importante en un mercado cautivo; y que se pueden superar con relativa facilidad, sino los que se originan en el mejor aprovechamiento de las tecnologías sofisticadas disponibles en el ámbito internacional.

La tecnología aplicada por las pequeñas empresas productoras de muebles de madera es todavía muy deficiente y no permite generar la competitividad necesaria para afrontar con éxito la apertura económica del país, sin embargo, este proceso liberalizador (tecnología) ha provocado una mayor competencia en el mercado interno.

Tecnológicamente, la industria ecuatoriana está retrasada en relación con otros países (Alemania, España, Italia, Francia, Suecia, Finlandia, Austria, etc.), porque denota la falta de iniciativa en el mejoramiento y la experimentación, en características “antropométricas”<sup>1</sup> gustos del consumidor, colores, figuras, empaques.

Debido a la velocidad con que se innova en esta industria a nivel internacional, la maquinaria queda obsoleta en pocos años. Esta es una inconveniencia para países como el Ecuador que no pueden ubicarse a la altura de la nueva técnica por la falta de recursos financieros para invertir e importar.

A pesar de la deficiencia tecnológica nuestro país cuenta con la ventaja de tener mano de obra artesanal lo cual genera una ventaja en relación con otros países, al dar un concepto de originalidad procedente de este país.

La industria del mueble de madera es una demandante neta de madera procedente de los bosques naturales del país. En consecuencia, es una de las causantes de la deforestación y la erosión del suelo, porque la tasa de deforestación no ha sido compensada, sino solo en una mínima parte, por la repoblación forestal. Hay que tener en cuenta, además, que la deforestación causa adicionalmente un problema de descompensación del equilibrio ecológico de la vida silvestre.

El efecto ha sido mucho más grave en la sierra, donde las áreas de la cordillera, despojadas del bosque han quedado a merced del agua para perder su tierra cultivable. Las provincias donde el problema es mayor son: Chimborazo, Cañar, Azuay y parcialmente Pichincha e Imbabura.

---

<sup>1</sup>Antropométricas: Estudia las proporciones y medidas del cuerpo humano.

Por otra parte la viruta<sup>2</sup>, aserrín y otros residuos de la madera, contaminan el aire especialmente en los talleres artesanales donde aún no se ponen en práctica métodos que permitan evitar la contaminación y donde, por ser espacios muy pequeños es difícil evitar la inhalación de polvo.

Así mismo, en todas las industrias de muebles se genera un problema ambiental por el uso de lacas, preservantes y materiales para el acabado de la madera, cuyas emanaciones son igualmente dañinas para el ser humano.

Las carpinterías y ebanisterías se encuentran localizadas en los alrededores de Quito y Guayaquil debido a la mayor posibilidad de conseguir en ellas las materias primas y por el tamaño de la demanda para sus productos.

Guayaquil no se reconoce aún como un centro importante de producción de muebles; pero, en el momento existen muchos talleres en la ciudad con un nivel de competencia que está incidiendo de una manera positiva, en la calidad de los muebles y sus precios.

En cuanto a las políticas gubernamentales, el Ecuador desde hace largo tiempo ha vivido solamente para la coyuntura y no se ha planteado objetivos nacionales de mediano o largo plazo.

Sus gobernantes, con alguna excepción, han dirigido al país aplicando la ley del péndulo, de manera que lo que ha sido bueno para un gobierno ha sido malo para el siguiente, y aunque cada uno ha elaborado planes de desarrollo por obligación constitucional, no los ha cumplido de manera integral ni se ha preocupado por hacerlos avanzar armónicamente hacia sus metas.

De acuerdo al Arancel Nacional de Aduanas y nomenclatura del Sistema Armonizado, los muebles rústicos de madera se clasifican en:

---

<sup>2</sup> Viruta: Residuo de la madera.

**Sección XX****MERCANCIAS Y PRODUCTOS DIVERSOS****Capítulo 94**

Muebles; mobiliario médico quirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras luminosas y artículos similares; construcciones prefabricadas.

**Partida 94.03**

Los demás muebles y sus partes.

**Subpartida 9403.60.00**

Los demás muebles de madera.

Además del arancel nacional de importaciones, contamos con otro tipo de estadísticas como la CIIU3-V que es la clasificación ampliada de las actividades económicas, según la cual se establecen las actividades acorde con la realidad económica del país y cuyo ámbito de aplicación se extiende a todas las instituciones involucradas en su empleo a fin de regular su aplicación y facilitar la comparación a nivel nacional e internacional. De esta manera la producción de muebles de madera se encuentra clasificada de la siguiente manera:

<b>DIVISIÓN</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>D</b>	36	Fabricación de muebles; industrias manufactureras
<b>D</b>	361	Fabricación de muebles
<b>D</b>	3610	Fabricación de muebles de cualquier material
<b>D</b>	3610.00	Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines; muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, sillas, papeleras, etc.

### **2.2.2. Marco Legal**

El presente proyecto por ser de carácter comercial deberá regirse principalmente por las disposiciones de la Ley de Compañías, al igual que deberá cumplir las Ordenanzas Municipales existentes para este tipo de negocio tales como:

- Permiso de Funcionamiento
- Uso de suelo.
- Auditoria y Estudio de Impacto ambiental.
- Permiso de Bomberos.
- Registro Único de Contribuyentes (Ruc).

#### **2.2.2.1. Base legal y Normativa**

Muebles Vera se somete a las regulaciones que establece:

##### **❖ Ley de Régimen Tributario Interno**

Dando cumplimiento a los lineamientos de la ley, Muebles Vera posee su Registro Único de Contribuyentes, en donde:

**Razón social:** Muebles Vera S.A.

**Actividad económica:** Producción y Comercialización de Muebles de Madera.

**Obligatoriedad de llevar contabilidad:** Sujetándose a las estipulaciones de la ley respecto a la obligatoriedad de llevar contabilidad y habiéndose cumplido las dos primeras de las siguientes condiciones:

- ✓ Operación con un capital propio superior a los USD 60.000 (al inicio de sus actividades económicas o al 1ro. de enero de cada ejercicio impositivo).
- ✓ Generación de ingresos brutos anuales de su actividad económica (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 100.000.

- ✓ Costos y gastos anuales, de su actividad empresarial (del ejercicio fiscal inmediato anterior), superiores a USD 80.000<sup>3</sup>.

Muebles Vera responde a la obligatoriedad de llevar contabilidad bajo la responsabilidad y firma de un contador legalmente autorizado.

#### ❖ **Ordenanzas Municipales**

Muebles Vera cumple sus obligaciones municipales, las mismas que corresponden al pago de la respectiva patente municipal de forma anual y así también se sujeta a las regulaciones que establezca el municipio para el efecto, así como también a los lineamientos con respecto a tasas y contribuciones.

#### ❖ **Ley de Seguridad Social**

Los trabajadores que operan en la empresa se encuentran afiliados al Seguro Social, por consiguiente “Muebles Vera” se somete a las regulaciones que establece la Ley de Seguridad Social.

#### ❖ **Código de Trabajo**

La empresa da cumplimiento a las disposiciones del Código de Trabajo en el tratamiento con sus empleados.

---

<sup>3</sup> <http://www.supercias.gob.ec/>

### **2.2.3. Marco Financiero**

#### **2.2.3.1. Gestión de Cuentas por Cobrar.**

El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es recaudarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.

#### **2.2.3.2. Selección y Estándares de Crédito**

Consiste en la aplicación de técnicas para determinar qué cliente debe recibir crédito, en donde se evalúa la capacidad crediticia del cliente y se compara con los estándares de crédito de la empresa.

##### **2.2.3.2.1. Las Cinco “C” del Crédito**

Es una técnica popular que proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Involucra cinco dimensiones clave que son: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones; las mismas que son utilizados por los analistas de crédito con el propósito de proporcionar el esquema descrito (Gitman, 2000).

##### **2.2.3.3. Calificación de Crédito**

Es un método de selección de crédito usado en las solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dólares. La calificación de crédito aplica valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito, con el objeto de pronosticar si pagará a tiempo el crédito solicitado.

##### **2.2.3.4. Política de Crédito**

Son aquellas condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Estas deben coincidir con los estándares de la industria pero las condiciones para los clientes individuales deben reflejar el riesgo del cliente.

#### **2.2.3.4.1. Descuento por Pronto Pago**

Este descuento actúa como incentivo a los clientes para lograr un pago más rápido sin que estos se sientan presionados. Adicionalmente brinda la ventaja de reducir la inversión en cuentas por cobrar. Ahora bien, para lograr incrementar las ventas y además reducir deudas incobrables, las empresas antes deben realizar un análisis del costo beneficio de aplicarlo en sus ventas y o si es el caso incrementarlo o disminuirlo.

#### **2.2.3.4.2. Descuentos por Volumen**

Son aquellos descuentos concedidos a clientes que compran una determinada cantidad de mercadería, en donde el fin que se persigue es incrementar el nivel de ventas.

#### **2.2.3.4.3. Descuentos en Determinados Artículos**

Estos descuentos están orientados a productos que tienen poca demanda, o bien presentan una calidad menor, o a su vez son usados como ganchos para que el cliente compre otros.

#### **2.2.3.5. Período de Crédito**

Número de días después del inicio del período de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta.

#### **2.2.3.6. Situación Actual de la Empresa**

Debido a que Muebles Vera no maneja en mayor medida la modalidad de ventas a crédito, presenta un tratamiento simple con respecto a la administración de cuentas por cobrar.

La concesión de crédito se hace únicamente a mayoristas con los que se lleva trabajando ya varios años y en los cuales deposita cierta confianza, para quienes se maneja un plazo promedio de cobro que no suele superar los 30 días, con escasas excepciones. Es así que el nivel de ventas a crédito está representando el 2% aproximadamente. Sin embargo no existe un manual en el que se establezcan las políticas y procedimientos derivados del proceso de crédito que manejaría la empresa.

### 2.2.3.7. *Gestión de Políticas y Fuentes de Financiamiento.*

La gestión de financiamiento busca encontrar un medio de financiación eficiente que permita la optimización de recursos.

#### 2.2.3.7.1. *Necesidad de Financiamiento*

Toda empresa reconoce dos tipos de necesidades de financiamiento:

**1. Necesidades permanentes:** consiste en los activos fijos más la porción permanente de los activos circulantes de la empresa. Permanece sin cambios durante el año.

**2. Necesidades temporales (cíclica o estacional):** consiste en el financiamiento para activos circulante temporales, es decir aquellos que fluctúan con las variaciones estacionales o cíclicas que se dan dentro de la industria de una empresa. Esta varía durante el año.

#### 2.2.3.7.2. *Estrategias de Financiamiento*

##### 2.2.3.7.2.1. *Dinámica*

La empresa financia sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo. Esta estrategia involucra mayor riesgo y por ende un nivel superior de rentabilidad (Ortiz, 2005).

**GRÁFICO N.- 2**  
**ESTRATEGIA DINÁMICA**

ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
ACTIVO FIJO	PASIVO LARGO PLAZO
OTROS ACTIVOS	PATRIMONIO

**ELABORACIÓN:** Los Autores

### 2.2.3.7.2.2. *Conservadora*

Todas las necesidades proyectadas se financian con fondos a largo plazo, puesto que utiliza únicamente fondos a corto plazo para cubrir imprevistos. Esta estrategia implica un nivel de riesgo inferior, sin embargo esto involucra un nivel de rentabilidad menor también. Esto presupone que la empresa no trabaja con financiamiento a través de sus proveedores (Ortiz, 2005).

**GRÁFICO N.- 3**  
**ESTRATEGIA CONSERVADORA**

ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
ACTIVO FIJO	PASIVO LARGO PLAZO
OTROS ACTIVOS	

*ELABORACIÓN: Los Autores*

### 2.2.3.7.3. *Fuentes de Financiamiento*

Cuando una empresa pretende obtener financiamiento a corto plazo sin garantía, lo hace mayormente a través de sus proveedores. Por otro lado, puede tener acceso a este a través de las instituciones financieras. Los préstamos bancarios son más populares dado que están disponibles para empresas de cualquier tamaño (Gitman, 2000).

#### 2.2.3.7.3.1. *Fuentes Bancarias*

##### ❖ *Préstamos y sobregiros bancarios*

Los bancos son una fuente importante de préstamos a corto y largo plazo para las empresas.

En el corto plazo se destaca la utilización de sobregiros bancarios, en donde la institución financiera según lo dispone el artículo 52 de la ley general de las instituciones del sistema financiero, podrá conceder a sus clientes sobregiros ocasionales en cuenta corriente sin que sea indispensable la suscripción de un contrato.

Adicionalmente, las entidades financieras conceden crédito a sus clientes través de créditos ya sean hipotecarios, prendarios o quirografarios; esto implica que las instituciones financieras requieren de una garantía que avale el pago de los valores concedidos.

#### ❖ *Tasa de interés sobre préstamos*

Las tasas de interés sobre un préstamo pueden ser fijas o flotantes, basándose en las tasas referenciales. El Banco Central del Ecuador calcula las tasas referenciales, las cuales son utilizadas por los bancos calculando una prima para cubrir el riesgo implícito en la transacción.

#### ❖ *Nivel de financiamiento*

El nivel de financiamiento está relacionado con la estructura de capital que mantiene una empresa. La cantidad de apalancamiento en la estructura de capital de la empresa afecta el valor de esta al influir en el nivel de rendimiento y riesgo. Una medida directa del grado de endeudamiento es el índice de endeudamiento, ya que cuanto mayor es este índice, mayor es el monto relativo de la deuda en la estructura de capital de la empresa.

La empresa puede trabajar con un capital aportado por sus dueños, es decir su capital propio, o bien por aportes realizados por terceros en calidad de préstamos. De esta manera la empresa deberá enfrentarse a la opción de cuándo usar uno y cuándo otro, o bien en qué medida lograr una adecuada combinación de ambos.

De manera generalizada, la empresa opta por la utilización de capital ajeno sobre el propio, cuando su entorno le permite obtener una rentabilidad mayor que invirtiendo sus recursos propios.

#### **2.2.3.7.3.2. Políticas de Financiamiento.**

La política de financiamiento implica una elección entre el riesgo y el rendimiento esperado.

En el modelo ideal, el activo corriente está siempre financiado por el pasivo corriente y el activo fijo, por el pasivo a largo plazo y el capital aportado por los dueños, por lo que el capital de trabajo neto es igual a cero.

#### **2.2.3.7.3.3. Situación de la Empresa**

Muebles Vera no cuenta con políticas de financiamiento definidas. Sin embargo, el patrón de comportamiento que rige en la empresa es el financiamiento en base a fondos propios. Esto significa que la empresa evita en lo posible el endeudamiento.

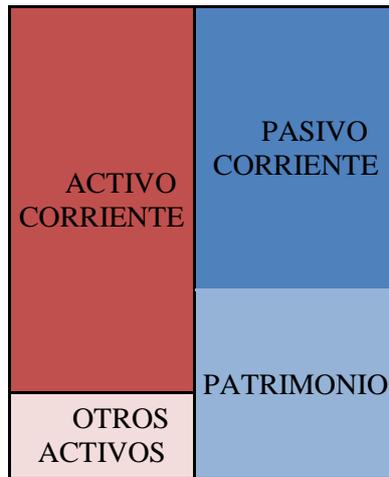
En lo que respecta a sus proveedores, prefiere aprovechar los descuentos en los precios pagando al contado, disfrutando de las diferentes ventajas que esto le otorga y manteniendo un nivel de competitividad aceptable en torno a sus principales competidores. Esto es posible gracias a que la empresa cuenta con niveles adecuados de liquidez, los mismos que le permiten solventar sus obligaciones en el corto plazo de manera oportuna.

La empresa no cuenta con obligaciones a largo plazo con instituciones financieras, sin embargo es importante recalcar que Muebles Vera presenta excelentes relaciones de trabajo con los bancos en los cuales mantiene sus cuentas. Esto significa que la empresa puede solicitar crédito en cualquier momento contando con la certeza de que los valores solicitados serán concedidos sin ningún inconveniente.

De manera puntual se puede establecer que la empresa se encuentra financiada de la siguiente manera:

#### GRÁFICO N.- 4

#### ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO “MUEBLES VERA”



*ELABORACIÓN: Los Autores*

#### 2.2.3.7.3.4. *Financiamiento a través de Instituciones Financieras*

La Corporación Financiera Nacional otorga una ventaja con respecto al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas para operar con facilidades de crédito, aplicando los parámetros de costo financiero, margen y primas por plazo con mayor acceso para las PYMES en relación a las instituciones financieras privadas.

**CUADRO N.- 2**  
**CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL**  
**Crédito Directo para el Desarrollo**  
**“Financiamiento de mercados minoristas y centros de exposición artesanal”**

<b>BENEFICIARIO FINAL</b>	<b>Personas Naturales y Personas Jurídicas</b>		
<b>SEGEMENTO DE CRÉDITO</b>	<b>Segmento de crédito</b>	<b>Monto por operación CFN</b>	
		<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
	<b>Microcrédito</b>	---	20.000
	<b>Productivo pymes</b>	20.001	200.000
	<b>Productivo Empresarial</b>	200.001	1,000.000
	<b>Productivo Corporativo</b>	1,000.001	---

**FUENTE:** *Corporación Financiera Nacional*

**ELABORACION:** *Los Autores*

A continuación se detalla las respectivas tasas de interés de acuerdo al plazo en función de un crédito directo de acuerdo con lo dispuesto en la Corporación Financiera Nacional.

**TABLA N.- 2**  
**TASAS DE INTERÉS Y PLAZOS DE CRÉDITO DIRECTO DE LA CFN**

<b>CORPORACION FINANCIERA NACIONAL</b>											
<b>DEL 01 AL 31 DE MAYO DEL 2013</b>											
<b>MATRIZ DE TASA PRIMER PISO 1/.</b>											
<b>SEGMENTO: PYMES</b>											
TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B											
CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TASA BASE DE RAJUSTE	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%
TASA ANUAL	9,7500%	10,5000%	10,5000%	10,8500%	10,8500%	10,8500%	11,5000%	11,6500%	11,6500%	11,6500%	11,6500%
NOMINAL SEMESTRAL	9,5233%	10,2380%	10,2380%	10,5707%	10,5707%	10,5707%	10,8554%	11,3291%	11,3291%	11,3291%	11,3291%
NOMINAL TRIMESTRAL	9,4125%	10,1102%	10,1102%	10,4346%	10,4346%	10,4346%	10,7120%	11,1731%	11,1731%	11,1731%	11,1731%
NOMINAL MENSUAL	9,3396%	10,0262%	10,0262%	10,3451%	10,3451%	10,3451%	10,6177%	11,0706%	11,0706%	11,0706%	11,0706%
LA TASA BASE PARA REAJUSTES ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL											
<b>SEGMENTO: EMPRESARIAL</b>											
TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B											
CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TASA BASE DE RAJUSTE	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%
TASA ANUAL	9,0000%	9,2500%	9,2500%	9,4500%	9,4500%	9,4500%	9,5000%	10,0000%	10,0000%	10,0000%	10,0000%
NOMINAL SEMESTRAL	8,8061%	9,0454%	9,0454%	9,2367%	9,2367%	9,2367%	9,2845%	9,7618%	9,7618%	9,7618%	9,7618%
NOMINAL TRIMESTRAL	8,7113%	8,9454%	8,9454%	9,1325%	9,1325%	9,1325%	9,1792%	9,6455%	9,6455%	9,6455%	9,6455%
NOMINAL MENSUAL	8,6488%	8,8796%	8,8796%	9,0638%	9,0638%	9,0638%	9,1098%	9,5690%	9,5690%	9,5690%	9,5690%
LA TASA BASE PARA REAJUSTES ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL											
<b>SEGMENTO: CORPORATIVO</b>											
TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B											
CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TASA BASE DE RAJUSTE	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%	4,5300%
TASA ANUAL	8,0000%	8,0500%	8,0500%	8,1000%	8,1000%	8,1000%	8,1500%	8,6500%	8,6500%	8,6500%	8,6500%
NOMINAL SEMESTRAL	7,8461%	7,8942%	7,8942%	7,9423%	7,9423%	7,9423%	7,9904%	8,4706%	8,4706%	8,4706%	8,4706%
NOMINAL TRIMESTRAL	7,7706%	7,8178%	7,8178%	7,8650%	7,8650%	7,8650%	7,9121%	8,3828%	8,3828%	8,3828%	8,3828%
NOMINAL MENSUAL	7,7208%	7,7674%	7,7674%	7,8140%	7,8140%	7,8140%	7,8605%	8,3249%	8,3249%	8,3249%	8,3249%
LA TASA BASE PARA REAJUSTES ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL											

## 2.2.4. Marco Social

### 2.2.4.1. Población Nacional

El último censo realizado en el país tuvo lugar en el año 2010. Este se llevó a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). A partir del VI Censo de Población y V de Vivienda el INEC realiza sus proyecciones poblacionales.

A continuación se presenta la población registrada en el año 2010 y la proyección poblacional para años posteriores.

**GRÁFICO N.- 5**  
**CRECIMIENTO POBLACIONAL**



**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**ELABORACION:** Autores

La población registrada en el año 2010 de acuerdo al censo efectuado es de 14'483.499, mientras que de acuerdo a las proyecciones efectuadas por el INEC la población aumentó en un 8,92% para el año 2013 alcanzando los 15'774.749.

#### 2.2.4.2. Población Nacional por Área: Urbana y Rural

Actualmente se estima que el 63,16% de la población vive en el área urbana y el 36,84% en la rural, presentándose un crecimiento más acelerado en la población urbana con el surgimiento en pocos años de varios núcleos poblados de importancia.

GRÁFICO N.- 6

#### PROYECCIÓN POBLACIONAL POR ÁREA: URBANA Y RURAL



*FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*

*ELABORACION: Autores*

#### 2.2.4.3. Población: Guayaquil

En la ciudad de Guayaquil, cantón en el cual se encuentra ubicado Muebles Vera se registra una población para el año 2010 conforme al VI censo de población y V de vivienda de 2'350.915 de habitantes mientras que de acuerdo a las proyecciones realizadas por el INEC la población para el año 2013 se ubica en 2'531.223, lo cual implica una variación del 7,67%.

#### 2.2.4.4. Población Económicamente Activa (PEA)

La PEA abarca a la población ocupada y a la desocupada. Los ocupados se dividen en los adecuadamente ocupados y los subocupados.

La informalidad del mercado laboral ecuatoriano (definida como el número de ocupados que forman parte del sector informal del total de la PEA), en el 2013 es del 47,1%. El emprendimiento familiar, privado, micro empresarial ha sido una alternativa de sobrevivencia frente a la limitada generación de empleo formal de la economía.

Para marzo de 2013, la población económicamente activa se ubica en 7'363.914.

#### **2.2.4.4.1. Población Económicamente Activa: Guayaquil**

De acuerdo a encuestas realizadas en marzo de 2013, la población económicamente activa de la ciudad de Guayaquil, estaba representada en mayor medida por tres grandes grupos comprendidos por las siguientes edades:

**TABLA N.- 3**  
**PEA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

GRUPO POR EDADES	PARTICIPACIÓN DE PEA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
20 – 34	40.52%
35 – 49	29.52%
50 – 64	15,13%

**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**ELABORACION:** Autores

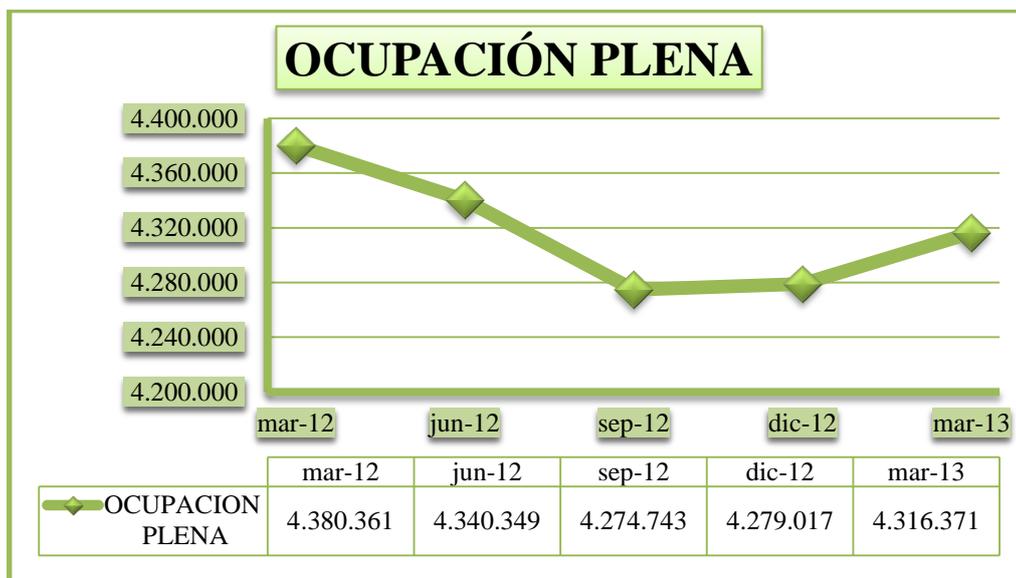
Por consiguiente los compradores potenciales, quienes perciben ingresos de carácter mensual están concentrados en mayor medida en las personas de edades comprendidas entre los 20-34 y 35-49 por lo que estas personas constituyen el principal mercado para Muebles Vera con el 70,04%.

#### **2.2.4.5. Empleo**

Las personas ocupadas trabajan al menos una hora a la semana o a su vez tienen un trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc. Se consideran ocupadas también a aquellas personas que realizan actividades

dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente. En este sentido, el comportamiento que ha tenido este sector ha sido el siguiente:

**GRÁFICO N.- 7**  
**OCUPACIÓN PLENA**



**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

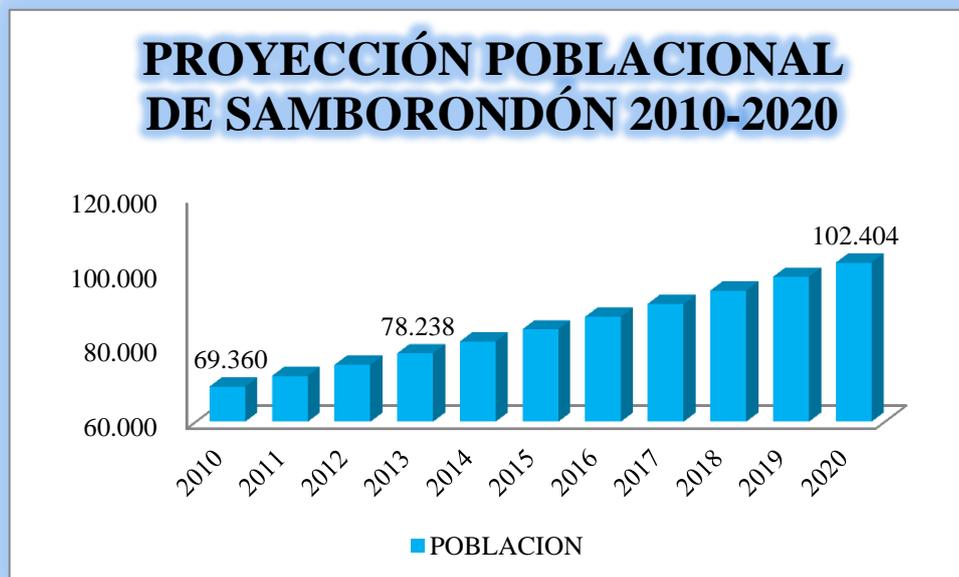
**ELABORACION:** Autores

La tasa de ocupación plena para el año 2013, mantiene una tendencia descendente en relación con la registrada en el año 2012 de 1,47%. Esto significa una disminución en el nivel de empleo.

#### **2.2.4.6. Población: Cantón Samborondón**

Debido a que la propuesta de penetración de mercado consiste esencialmente en la expansión a través de la creación de una Sala de Exhibición en el cantón Samborondón parroquia La Puntilla; a continuación analizaremos los datos relevantes para el desarrollo del proyecto.

**GRÁFICO N.- 8**  
**PROYECCIÓN POBLACIONAL DE SAMBORONDÓN 2010-2020**



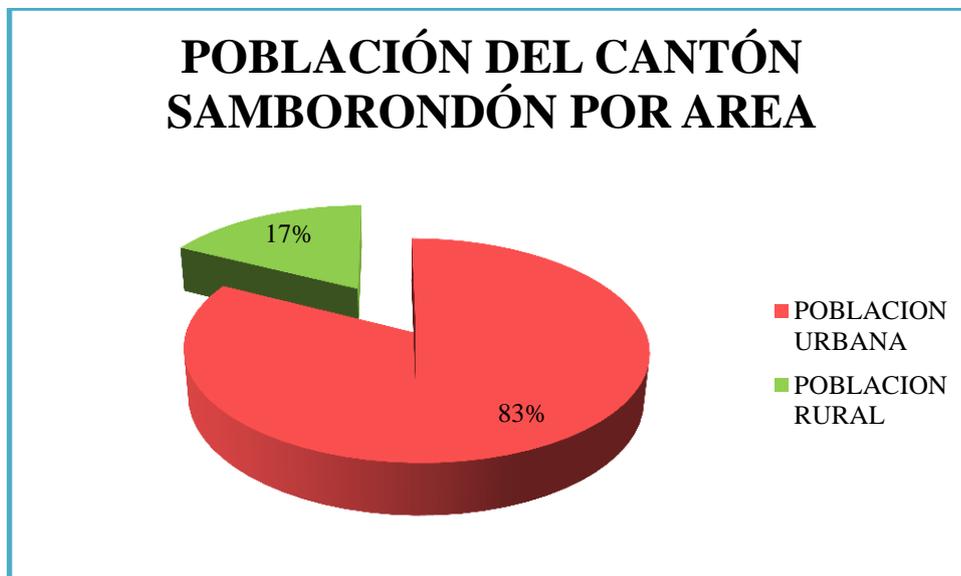
*FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*

*ELABORACIÓN: Autores*

La población registrada en el año 2010 de acuerdo al censo efectuado es de 69.360, mientras que de acuerdo a las proyecciones efectuadas por el INEC la población aumentó en un 12.80% para el año 2013 registrando un valor de 78.238.

#### 2.2.4.7. Población por Área: Cantón Samborondón

GRÁFICO N.- 9  
POBLACIÓN POR ÁREA: CANTÓN SAMBORONDÓN



*FUENTE:* Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

*ELABORACIÓN:* Autores

En el cantón Samborondón, en donde se pretende ubicar la sala de exhibición Muebles Vera, se registra que el 82,58% de la población vive en el área urbana y el 17,42% en la rural, presentando un crecimiento más acelerado en la población urbana.

#### 2.2.4.8. Estratificación del Nivel Socioeconómico

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) realizó la **Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico** a los hogares urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, la cual permite identificar los grupos socioeconómicos relevantes y sus características.

2.2.4.8.1. *Importancia de Variables*

**GRÁFICO N.- 10**

**VARIABLES DE ESTRATIFICACIÓN DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO**



*FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*

*ELABORACIÓN: INEC*

2.2.4.8.2. *Estrato de Nivel Socioeconómico*

**TABLA N.- 4**

**ESTRATO DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO**

GRUPOS SOCIOECONÓMICOS	PUNTAJE
A	DE 845 A 1000 PUNTOS
B	DE 696 A 845 PUNTOS
C+	DE 535 A 696 PUNTOS
C-	DE 316 A 535 PUNTOS
D	DE 0 A 316 PUNTOS

*FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*

*ELABORACION: INEC*

#### **2.2.4.8.2.1. Nivel A**

##### ***Característica de las viviendas***

- ❖ El material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón, o piso flotante.
- ❖ En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

##### ***Bienes***

- ❖ Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.
- ❖ Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.
- ❖ Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- ❖ En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisores a color.
- ❖ Más del 80% de los hogares tienen hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.

##### ***Tecnología***

- ❖ El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.
- ❖ La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil.
- ❖ En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

##### ***Hábitos de Consumo***

- ❖ Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayoría parte de su vestimenta en centros comerciales.
- ❖ Los hogares de este nivel utilizan internet.
- ❖ El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- ❖ El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.
- ❖ El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

##### ***Educación***

- ❖ El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior y alcanza estudios de post grado.

### ***Economía***

- ❖ Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas.
- ❖ El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario, o campesino) o seguro de ISSFA o ISSPOL.
- ❖ El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales o seguro de vida.

#### **2.2.4.8.2.2. Nivel B**

### ***Característica de las viviendas***

- ❖ En el 46% de las viviendas, el material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón, o piso flotante.
- ❖ En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

### ***Bienes***

- ❖ El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- ❖ El 99% de los hogares cuentan con refrigeradora.
- ❖ Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- ❖ En promedio los hogares tienen dos televisores a color.
- ❖ En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

### ***Tecnología***

- ❖ El 81% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet y computadora de escritorio.
- ❖ El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- ❖ En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

### ***Hábitos de Consumo***

- ❖ Las personas de estos hogares compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.

- ❖ El 98% de los hogares utiliza internet.
- ❖ El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- ❖ El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- ❖ El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

### ***Educación***

- ❖ El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior.

### ***Economía***

- ❖ El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales de nivel medio.
- ❖ El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario, o campesino) o seguro de ISSFA o ISSPOL.
- ❖ El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales o seguro de vida.

#### ***2.2.4.8.2.2. Nivel C+***

### ***Característica de las viviendas***

- ❖ El material predominante del piso de estas viviendas son de cerámica, baldosa, vinil o marmetón.
- ❖ En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

### ***Bienes***

- ❖ El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- ❖ El 96% de los hogares cuentan con refrigeradora.
- ❖ Más del 67% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- ❖ En promedio los hogares tienen dos televisores a color.

### ***Tecnología***

- ❖ El 39% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.

- ❖ El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio.
- ❖ El 21% de los hogares tiene computadora portátil.
- ❖ En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

### ***Hábitos de Consumo***

- ❖ El 38% de estos hogares compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.
- ❖ El 90% de los hogares utiliza internet.
- ❖ El 77% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- ❖ El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.
- ❖ El 46% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

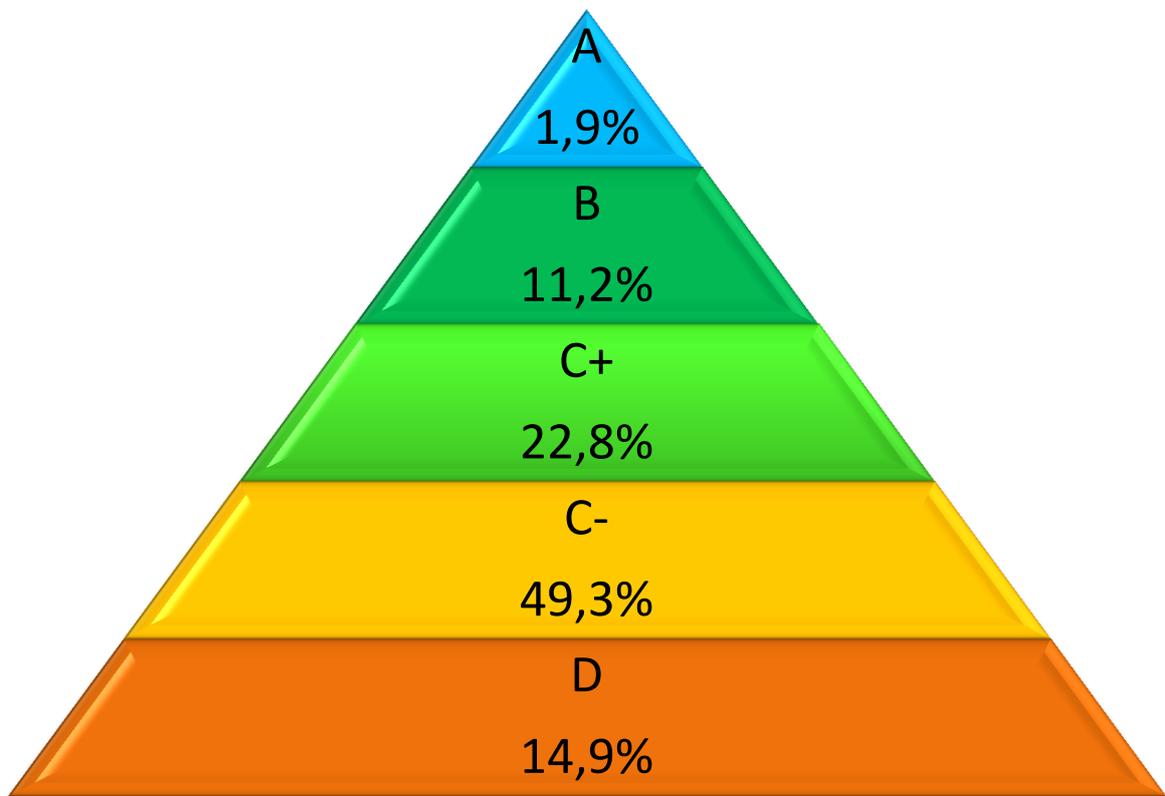
### ***Educación***

- ❖ El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.

### ***Economía***

- ❖ Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.
- ❖ El 77% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario, o campesino) y/o seguro de ISSFA o ISSPOL.
- ❖ El 20% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales.

### 2.2.4.8.3. Nivel Socioeconómico Agregado



- ❖ En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población investigada.
- ❖ En el estrato B se encuentra el 11,2% de la población investigada.
- ❖ En el estrato C+ se encuentra el 22,8% de la población investigada.
- ❖ En el estrato C- se encuentra el 49,3% de la población investigada.
- ❖ En el estrato D se encuentra el 14,9% de la población investigada.

En base a la encuesta de estratificación de nivel socioeconómico realizada por el INEC, Muebles Vera realizará la segmentación de mercado de consumo identificando variables clasificatorias que permiten caracterizar los niveles socioeconómicos, así como también elaborar el diseño de muestras.

Debido a que Muebles Vera opera con órdenes de producción bajo pedido y a la alta calidad con que elabora o fabrica sus productos se va enfocar en el estrato socioeconómico A (clase social alta), B (clase social media alta) y C (clase social media) puesto que la propuesta de expansión va dirigida al sector urbano de Samborondón. Es decir al 35,9% de la población.

### **2.2.5. Marco Geográfico**

Samborondón es un cantón de la provincia del Guayas, en la República del Ecuador. Se encuentra frente a la ciudad de Guayaquil, separado por el Río Daule y frente al Cantón Durán. El Río Guayas se inicia precisamente en el extremo sur de Samborondón, en la ciudadela la Puntilla, por la confluencia del Río Daule y el Río Babahoyo.

Consta de tres parroquias: Tarifa, La Puntilla y la cabecera cantonal Samborondón.

Cabe destacar que Samborondón, posee una característica muy especial y esto se debe a su ubicación geográfica. Dentro de su contraste tenemos la parroquia urbana “La Puntilla”, que es un lugar urbanístico muy importante en donde las edificaciones y construcciones son las más vanguardistas del país, allí también encontramos centros comerciales, unidades educativas de prestigio, lugares turísticos, entre otros.

### 2.3. Hipótesis

A través del estudio de factibilidad económica y financiera, los índices financieros nos darán resultados positivos para aplicar la estrategia de penetración de mercado propuesta que nos permitirá expandirnos por medio de la creación de una sala de exhibición en el cantón Samborondón (Parroquia La Puntilla).

### 2.4. Variables

<b>Variable Independiente</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable Dependiente</b>
Carencia de una cultura administrativa que nos permita desarrollar estrategias y poder dinamizar las ventas.	A través del estudio de factibilidad económica y financiera, los índices financieros nos darán resultados positivos para aplicar la estrategia de penetración de mercado propuesta que nos permitirá expandirnos por medio de la creación de una sala de exhibición en el cantón Samborondón (Parroquia La Puntilla).	Bajo nivel de participación en el mercado, que podría aprovecharse con la ventaja competitiva que mantiene.
Necesidad de captar nuevos mercados a fin de posicionarnos en el sector.	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo General</b></p> Extender las actividades productivas y comerciales a través del análisis estratégico de mercados con el fin de fidelizar clientes, aumentar ventas, frecuencia de compra, monto de facturación de clientes y generar reconocimiento de la empresa a través de la expansión física.	Desaceleración a nivel productivo y comercial que afecta a la empresa.
Existencia de falencias en los departamentos organizacionales de la empresa.	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Específico</b></p> La reestructuración en los procesos a nivel organizacional de la empresa permitirá la consolidación formal en lo concerniente a los procesos administrativos, productivos y comerciales, lo cual repercutirá en su nivel de ingresos.	Irregularidad en los márgenes de rentabilidad.

*Elaboración: Los Autores*

# CAPÍTULO

## III

### **3. METODOLOGÍA**

En el presente proyecto se utilizará la metodología de investigación explicativa y descriptiva, que se detalla a continuación.

#### **Investigación Explicativa**

Esta investigación contribuye a comprobar, descubrir, establecer y explicar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. De esta manera facilita el establecimiento de causas y efectos mediante la verificación de hipótesis.

#### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva también conocida como investigación estadística, describe los datos. Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

#### **Diseño de Estudio**

Debido a la singularidad de la presente investigación se aplicará el Diseño Cuantitativo, el mismo que permite examinar la información de manera numérica.

### **3.1. Universo Muestral**

#### **3.1.1. Muestreo**

La teoría del muestreo es un procedimiento por medio del cual se estudia una parte de la población llamada muestra, con el objetivo de inferir con respecto a toda la población, con un grado mínimo de error.

##### **3.1.1.1. *Objetivos de la determinación del tamaño adecuado de una Muestra***

- Estimar un parámetro determinado con el nivel de confianza deseado.

- Detectar una determinada diferencia, si realmente existe, entre los grupos de estudio con un mínimo de garantía.
- Reducir costes o aumentar la rapidez del estudio.

Para la presente investigación se utilizará la siguiente fórmula que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra (Torres, M. & Paz, K., 2006).

$$n = \frac{N \times Z^2 pq}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

$n$ = Tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos hacer)

$N$ = Tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

$Z$ = Es una constante que depende del nivel de confianza que asignamos.

El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

Los valores de  $Z$  más utilizados y sus niveles de confianza son:

<b>Valor de Z</b>	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2.24	2.58
<b>Nivel de Confianza</b>	75%	80%	85%	90%	95%	97%	99%

$d$ = Es el error muestral deseado, en tanto por uno.

El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos al total de ella.

$p$ = Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p = q = 0.5$  que es la opción más segura.

$q$ = Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1 - p$ .

Para fines de la presente investigación hemos tomado en consideración datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, enfatizando en la Población Urbana de Samborondón, conforme a esto obtener el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{42.637(1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}{0,05^2(42.637 - 1) + 1,96^2(0,5 \times 0,5)}$$

$$n = 380,74 \cong 400$$

El tamaño de la muestra es de 380, por lo tanto trabajaremos con datos exactos redondeando la cantidad a 400.

Una vez terminada la muestra se procederá a la realización del trabajo de campo, mediante encuestas en el sector urbano de Samborondón.

### **3.2. Métodos, Técnicas e instrumentos**

El método representa la estrategia concreta e integral de trabajo para el análisis de un problema o cuestión coherente con la definición teórica del mismo y con los objetivos de la investigación.

Se denomina método al medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de datos. Dentro de los cuales tenemos la observación, la encuesta, la experimentación y simulación.

La técnica es el conjunto de reglas y procedimientos que le permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación.

Los instrumentos es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información: formularios, test, pruebas, escalas de opinión, listas de chequeo.

Los métodos que se utilizará para recabar información serán la observación y la encuesta.

La observación directa se constituye en uno de los métodos de recolección de datos efectivo cuando se desea conocer el verdadero comportamiento de los fenómenos en estudio.

Dicho comportamiento de compra de los consumidores, es uno de los motivos de observación para recolectar información que sustente la puesta en marcha del proyecto.

La encuesta consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

### ***3.2.1. Diseño de recolección de datos***

Las formas de recolección de datos representan una unidad fundamental en el estudio de mercado, en donde el cuestionario es el instrumento más completo para recopilar información primaria. Al cuestionario se lo define como un plan formalizado para recolectar datos de los encuestados. Su función principal es la medición de los fenómenos en estudio.

## **3.3. Aplicación de Instrumentos**

### ***3.3.1. Levantamiento de la información***

Se desarrollará un método de encuesta personal en el domicilio de las familias de los estratos socioeconómicos medio alto y alto de Samborondón.

Por lo cual se contará con el apoyo de 5 encuestadores, bajo la supervisión de los autores de la presente investigación.

## **3.4. Procesamiento de Datos**

En el procesamiento de datos se tratará de trasladar los registros directamente del instrumento de recolección a un medio seguro y apto que permita depurar, clasificar, analizar y presentar la información.

Por lo tanto dicho procesamiento se realizará utilizando el programa especializado IBM SPSS Statistics 19, elaborando una base de datos, de la cual se obtendrá los reportes de salida y gráficos correspondientes.

### 3.5. Recursos

#### 3.5.1. Instrumentales

##### Humanos

- Tutor
- Investigadores

##### Materiales

- ✓ Papelería
- ✓ Viáticos
- ✓ Computador
- ✓ Impresora

#### 3.5.1.1. Presupuesto

**TABLA N.- 5**  
**MALLA DE PRESUPUESTO**

RECURSOS	PRESUPUESTO
1. Útiles de Oficina	\$100,00
2. Movilización autores y encuestadores	\$100,00
3. Copias de materiales varios	\$150,00
4. Pago a encuestadores y refrigerios	\$300,00
5. Impresión y empaste del proyecto (4 juegos)	\$400,00
6. Pagos en la universidad	\$500,00
7.Otros	\$200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.750,00</b>

*Fuente y Elaboración: Autores*

3.5.1.2. Cronograma

**CUADRO N.- 3  
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

MESES	NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			
	16	23	30	17	14	21	4	11	25	1	15	22	8	15	29	5	12	26	3	17	31	7	14	21	5	12	26	2	9	16	9	16	30	7	21	28	4	11	25	
Marco conceptual del proyecto	█	█	█																																					
marco teorico del proyecto				█	█	█																																		
organización del proyecto							█	█																																
metodologia del proyecto									█	█	█																													
determinacion de la muestra												█	█																											
realizacion de encuestas												█	█	█																										
tabulacion de encuestas														█	█																									
análisis de las encuestas																█	█																							
reestructuracion del proyecto																					█	█	█																	
informe tecnico final																								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
ultimas revisiones																													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
presentacion a directivos de la facultad																																	█	█	█	█	█	█	█	█

*ELABORACIÓN: Los Autores*

### **3.5.1.3. Resultados Esperados**

Al culminar la investigación se espera conseguir los siguientes resultados:

Lograr la consolidación formal de los procesos de la organización, así como también contar con un control riguroso en la parte financiera que permita un mayor posicionamiento de mercado a través de la reestructuración de la empresa.

Reconocer economías de escala a través del incremento de la producción, lo cual tendrá una incidencia en los costos de producción y de esta manera ser atractivamente más competitivos para ingresar a un nuevo mercado a través de la expansión.

Contar con un plan estratégico que permita analizar los problemas, las oportunidades del sector y las relaciones con su entorno; así como también analizar las tendencias de evolución del sector.

Diseñar un modelo de gestión comercial con el fin de establecer objetivos estratégicos definiendo las metas a conseguir y evaluar sus resultados de manera periódica identificando amenazas o debilidades que puedan ser atendidas de manera oportuna.

Contar con un estudio financiero para analizar la viabilidad del proyecto de inversión, vinculando la información financiera actual y su financiamiento a largo plazo con el fin de evaluar su factibilidad.

### 3.5.1.4. Tabulación de Encuestas

#### PREGUNTA 1

¿Le gusta los muebles de madera?

**TABLA N.- 6**  
**ACEPTACIÓN POR LOS MUEBLES DE MADERA**

	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	SI	400	100%	100%	100%

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

**GRÁFICO N.- 11**  
**ACEPTACIÓN POR LOS MUEBLES DE MADERA**



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

Mediante la información recopilada podemos establecer que todos los encuestados les gustan los muebles de madera, lo cual favorece el presente proyecto al contar con el 100% de probabilidad de aceptación.

## PREGUNTA 2

¿Qué atributos busca usted cuando compra muebles?

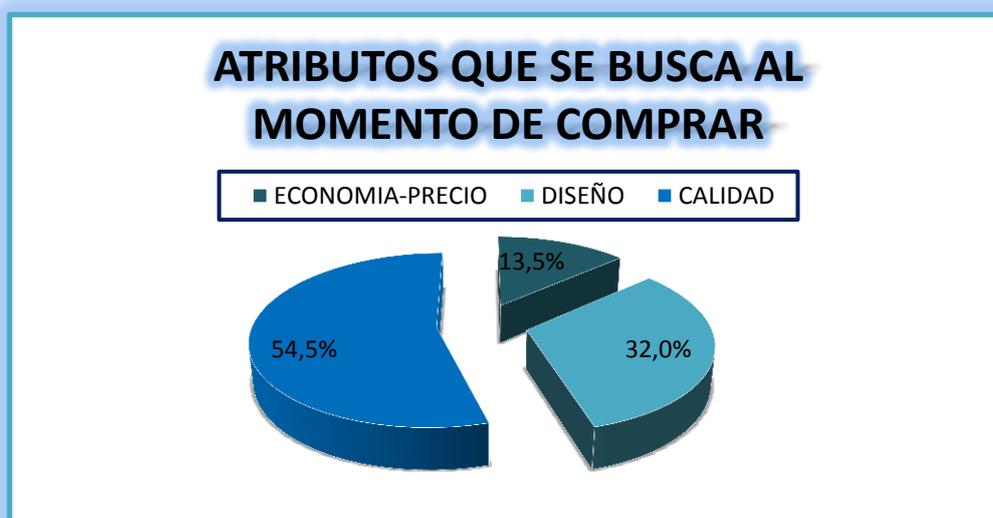
**TABLA N.- 7**  
**ATRIBUTOS EN LA DECISIÓN DE COMPRA**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
ECONOMÍA-PRECIO	54	13,5%	13,5%	13,5%
DISEÑO	128	32,0%	32,0%	45,5%
CALIDAD	218	54,5%	54,5%	100,0%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

**GRÁFICO N.- 12**  
**ATRIBUTOS EN LA DECISIÓN DE COMPRA**



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

Después de haber realizado las encuestas respectivas en el Cantón Samborondón, pudimos llegar a la conclusión que los atributos más buscados en los muebles de madera con más de la mitad de aceptación por los encuestados es: Calidad (54,5%) para lo cual al ser una empresa manufacturera está regida bajo los estándares más altos de calidad; siempre buscando la eficiencia y eficacia en la producción y comercialización de los muebles. Otro de los atributos

con bastante aceptación es Diseño (32,0%), que es lo que será tomado muy en cuenta durante la realización del Proyecto para complacer a los futuros clientes a través del asesoramiento de un Diseñador que logre establecer todos los requerimientos de los clientes.

### PREGUNTA 3

¿Qué servicio adicional escogería como principal?

**TABLA N.- 8**  
**SERVICIO ADICIONAL COMO VALOR AGREGADO**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
ENTREGA A DOMICILIO	92	23,0%	23,0%	23,0%
DISEÑO PERSONALIZADO	90	22,5%	22,5%	45,5%
ASESORAMIENTO	99	24,8%	24,8%	70,3%
GARANTÍA	119	29,8%	29,8%	100,0%
<b>Total</b>	400	100,0%	100,0%	

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

**GRÁFICO N.- 13  
SERVICIO ADICIONAL COMO VALOR AGREGADO**



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

Como se indica en la tabulación de las encuestas, las personas del Cantón Samborondón prefieren por igual los servicios adicionales, por lo tanto se considerará cada uno de los servicios a fin de obtener una ventaja competitiva que nos permita crecer sólidamente en el mercado.

#### PREGUNTA 4

¿Dónde compra la mayor parte de los muebles que su familia utiliza?

**TABLA N.- 9  
LUGAR DE PREFERENCIA PARA LAS COMPRAS**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
ALMACENES	92	23,0%	23,0%	23,05
EXPOFERIAS	87	21,8%	21,8%	44,8%
CENTROS COMERCIALES	112	28,0%	28,0%	72,8%
LOCALES ARTESANALES	109	27,3%	27,3%	100,0%
<b>Total</b>	400	100,0%	100,0%	

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

**GRÁFICO N.- 14**  
**LUGAR DE PREFERENCIA PARA LAS COMPRAS**



**Fuente:** Encuesta 10 de Julio del 2013

**Elaboración:** Los Autores

Como se demuestra en el gráfico, a través del análisis de la información obtenida a los pobladores del Cantón Samborondón la preferencia de los encuestados para realizar las compras de muebles es irrelevante al momento de decidir dónde comprar. Por lo tanto podemos decir que ninguna industria ocupa una participación competitiva. Podemos considerar este aspecto fundamental al momento de la creación de la sala de exhibición ya que los clientes no tienen apego a ninguno en especial, y con los nuevos servicios que Muebles Vera ofertará podemos acaparar más mercado.

## PREGUNTA 5

¿Este almacén presta el servicio adecuado en cuanto a la personalización de sus muebles?

**TABLA N.- 10**  
**SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN OTORGADO POR LA COMPETENCIA**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
SI	113	28,25	28,25	28,25
NO	287	71,75	71,75	100,0
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

**GRÁFICO N.- 15**  
**SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN OTORGADO POR LA COMPETENCIA**



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

En la tabulación realizada observamos que en la actualidad la competencia no satisface las necesidades en cuanto a la personalización de los muebles se refiere. Por lo tanto en el diseño de este proyecto se tomará en consideración los gustos y preferencias de los usuarios de tal

manera que los clientes se encuentren satisfechos en su totalidad al momento de adquirir o renovar sus muebles.

**PREGUNTA 6**

**¿Cómo le gustaría realizar sus compras de muebles?**

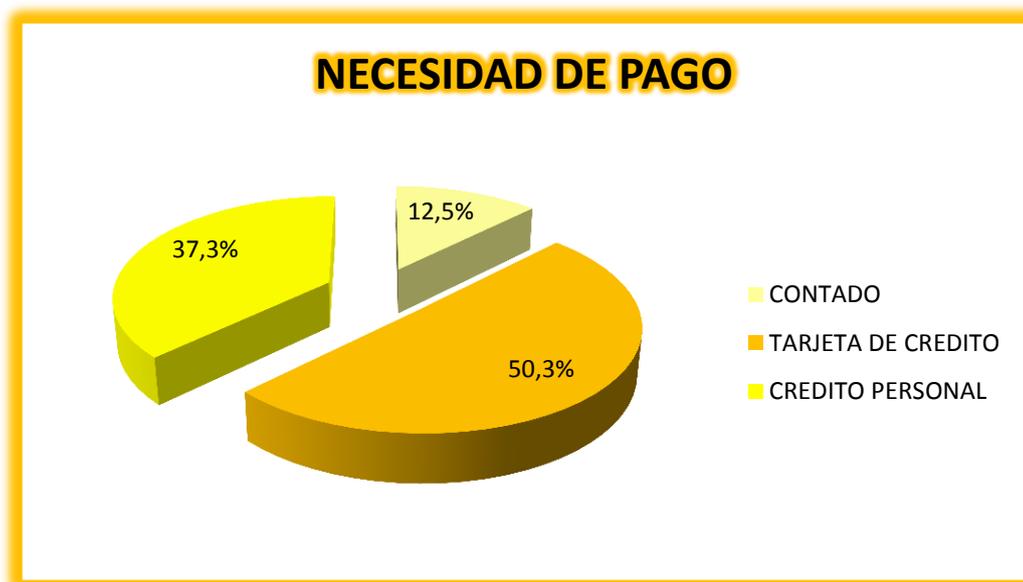
**TABLA N.- 11  
NECESIDAD DE PAGO**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
CONTADO	50	12,5%	12,5%	12,5%
TARJETA DE CRÉDITO	201	50,3%	50,3%	62,8%
CRÉDITO PERSONAL	149	37,3%	37,3%	100,0%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

**GRÁFICO N.- 16  
NECESIDAD DE PAGO**



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

Con la información recabada podemos resaltar que la mitad de los encuestados afirman que les gustaría realizar sus compras de muebles de madera con: tarjeta de crédito para lo cual se establecerá convenios con los bancos para brindar mayor comodidad en el pago de los

muebles. Así mismo se proporcionará crédito personal a los clientes potenciales sujetándonos a las políticas de crédito del proyecto.

## PREGUNTA 7

¿Con qué frecuencia Ud. renueva sus muebles?

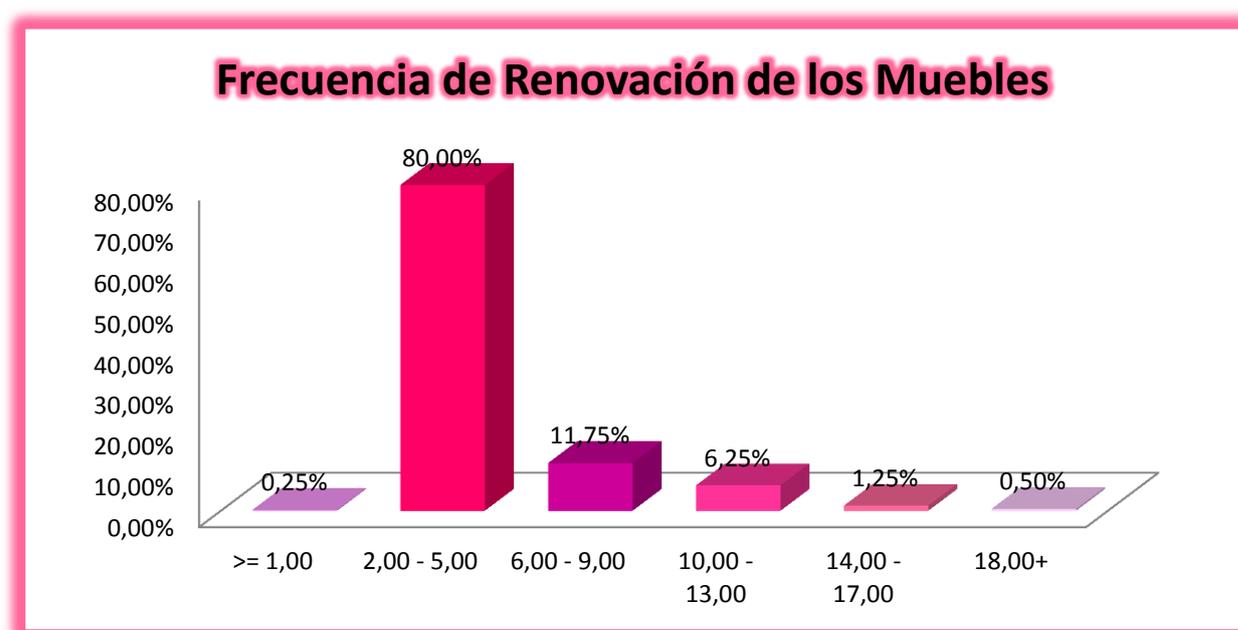
**TABLA N.- 12**  
**FRECUENCIA DE RENOVACIÓN DE LOS MUEBLES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<= 1,00	1	0,25%	0,25%	0,25%
2,00 - 5,00	320	80,0%	80,0%	80,3%
6,00 - 9,00	47	11,8%	11,8%	92,0%
10,00 - 13,00	25	6,3%	6,3%	98,3%
14,00 - 17,00	5	1,3%	1,3%	99,5%
18,00+	2	0,50%	0,50%	100,0%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,05%</b>	

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

**GRÁFICO N.- 17**  
**FRECUENCIA DE RENOVACIÓN DE LOS MUEBLES**



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

Como se puede apreciar la frecuencia con que renuevan los muebles las personas son de 2 a 5 años, con lo cual la empresa pretende generar una base de datos de los clientes para aprovechar la periodicidad de innovación de muebles y al mismo tiempo ofertar nuevas tendencias y líneas de los productos.

## PREGUNTA 8

¿Qué tipo de muebles prefiere Ud.?

**TABLA N.- 13**

### PREFERENCIA DEL TIPO DE MUEBLE

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
CLASICO	55	13,8%	13,8%	13,8%
RUSTICO	140	35,0%	35,0%	48,8%
MODERNO	205	51,3%	51,3%	100,0%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

**GRÁFICO N.- 18**

### PREFERENCIA DEL TIPO DE MUEBLE



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

Mediante las encuestas observamos que más de la mitad de los encuestados prefieren el tipo de mueble Moderno para lo cual la empresa estará siempre a la vanguardia en los diseños buscando ser más competitivos. Sin dejar de lado los otros tipos de muebles que tuvieron bastante aceptación, con lo cual se pretende tomar en consideración al momento de lanzar nuevas líneas de muebles.

## PREGUNTA 9

**¿Qué muebles renueva Ud. con más frecuencia?**

**TABLA N.- 14**

### **TIPOS DE MUEBLES CON MAS FRECUENCIA DE RENOVACIÓN**

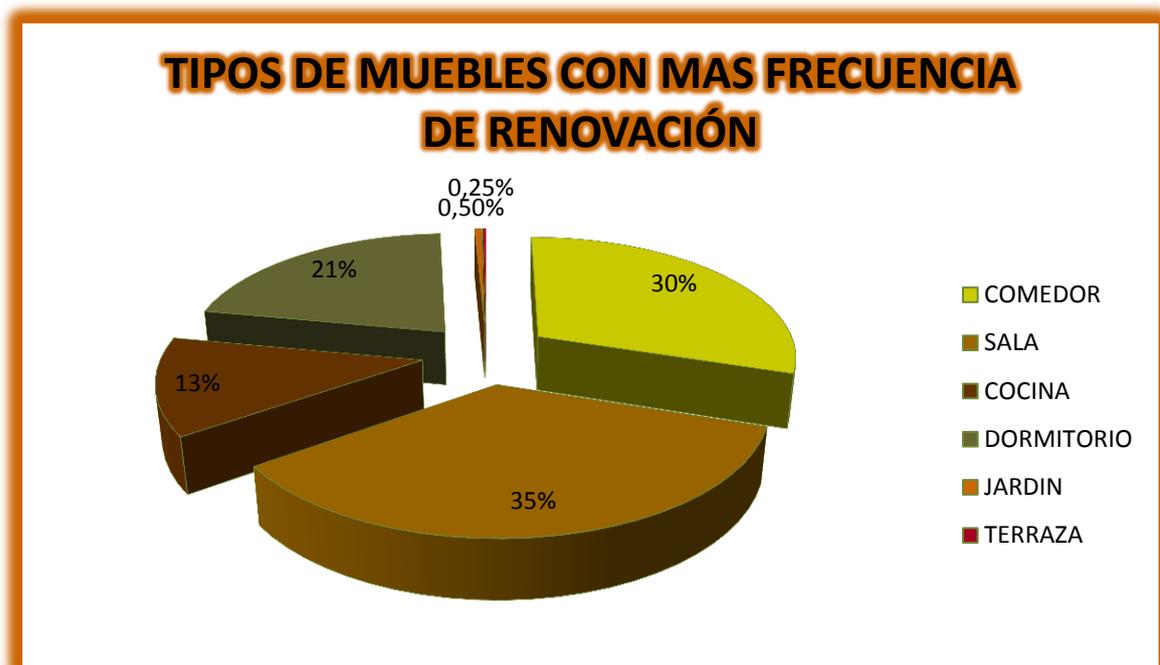
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>COMEDOR</b>	120	30,00%	30,00%	30,0%
<b>SALA</b>	141	35,25%	35,25%	65,3%
<b>COCINA</b>	51	12,75%	12,75%	78,0%
<b>DORMITORIO</b>	85	21,25%	21,25%	99,3%
<b>JARDIN</b>	2	0,50%	0,50%	99,8%
<b>TERRAZA</b>	1	0,25%	0,25%	100,0%
<b>Total</b>	400	100,00%	100,00%	

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

## GRÁFICO N.- 19

### TIPOS DE MUEBLES CON MAS FRECUENCIA DE RENOVACIÓN



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

A través del estudio de mercado realizado podemos resaltar que los muebles que son elegidos por los clientes para renovar e innovar son en mayor medida el Juego de Sala, Comedor y cocina por lo tanto se procurará mantener este tipo de muebles bajo la innovación del diseñador para que el cliente pueda contar con una diversidad de muebles para su elección.

## PREGUNTA 10

¿Le gustaría que una Mueblería le ofrezca el servicio de personalización de los muebles con la ayuda de un diseñador de acuerdo a (gustos, preferencias y medidas) que Ud. requiera?

**TABLA N.- 15**  
**ACEPTACIÓN POR EL SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	400	100,0%	100,0%	100,0%

*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

## GRÁFICO N.- 20

**ACEPTACIÓN POR EL SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN**



*Fuente: Encuesta 10 de Julio del 2013*

*Elaboración: Los Autores*

La aceptación por el servicio de personalización predomina en este gráfico con el 100% de aprobación. Con lo cual se afianza la viabilidad del proyecto.

# CAPITULO

## IV

## 4. INFORME TÉCNICO FINAL

El informe técnico final está basado en el diagnóstico del problema de investigación, para lo cual se contempla una reestructuración de los procesos administrativos, el mismo que está encaminado hacia la consolidación de la empresa formalmente, para de esta manera poder desarrollar la propuesta de implementar la estrategia de penetración de mercado a nivel regional.

### 4.1. Reestructuración de Muebles Vera

#### 4.1.1. *Objetivo General*

Mejorar los procesos administrativos de la empresa con el fin de optimizar recursos para lograr la eficiencia y eficacia y alcanzar una mayor participación de mercado lo cual favorecerá las ventas.

#### 4.1.2. *Marco Legal*

Para determinar la personería jurídica conforme a las necesidades de la reestructuración, se ha procedido a realizar el análisis comparativo entre las diferentes alternativas: Compañía de Responsabilidad Limitada y Compañía Anónima.

**CUADRO N.- 4**  
**COMPARACIÓN JURÍDICA - CÍA. LIMITADA - CÍA. ANÓNIMA**

<b>Criterio</b>	<b>Cía. Limitada</b>	<b>Cía. Anónima</b>
Marco jurídico	Ley de compañías	Ley de compañías
Ente regulador	Superintendencia de compañías	Superintendencia de compañías
Número de socios	Mínimo 3, Máximo 15	De 2 en adelante, máximo ilimitado

Responsabilidad de los socios	Con el valor de sus aportes	Con el porcentaje de sus acciones
Finalidad	Con fin de lucro	Con fin de lucro
Repartición de utilidades	Puede repartirse entre los socios	Puede repartirse entre los accionistas
Asociación	Sí puede ser parte de otra persona jurídica	Sí puede ser parte de otra persona jurídica

**Fuente:** Ley de Compañías

**Elaborado por:** Autores

Se considera que la mejor alternativa es la formación de una Compañía Anónima por las siguientes razones:

- ❖ Las empresas que se alinean a Compañía Anónima, requieren de una forma más dinámica de organización empresarial, en la cual exista un flujo de capitales más importante que en las otras formas jurídicas de organización empresarial.
- ❖ El proyecto debe generar utilidades económicas que deben ser distribuidas entre sus gestores.
- ❖ Si los beneficiarios (fabricantes de muebles de madera para el hogar) del proyecto son parte de la entidad solicitante, se puede obtener financiamiento por medio de las Organizaciones No Gubernamentales.
- ❖ Al crear una Compañía Anónima se recompensa y protege el aporte intelectual de los gestores ante inversionistas capitalistas.
- ❖ Una Compañía Anónima tiene mayor reconocimiento a nivel financiero como sujeto de crédito.

- ❖ Regularmente una Compañía Anónima puede vender de una manera ágil sus acciones a fin de capitalizarse, de esta forma incorporan socios capitalistas sin tener obstáculos como los existentes en una Compañía Limitada, en la que para mantener el carácter de confidencialidad entre los socios, la Asamblea General debe resolver la admisión o la transferencia de acciones a nuevos socios.

Se debe mencionar que el capital inicial para la constitución de la Compañía Anónima es de 800.00 dólares americanos, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.08 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O.278 del 16 de septiembre del mismo año, en concordancia con el Art. 99 literal g) de la ley para la Transformación Económica del Ecuador del 29 de Febrero del 2000, publicada en el R.O. 34 del 13 de marzo del mismo año. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción; debiendo cancelar la diferencia a un año plazo. Para capitalizar el proyecto debe establecerse una política permanente, preferiblemente en un porcentaje de las utilidades de cada período considerado.

Dicho capital puede integrarse en un numerario o especies bienes muebles e inmuebles) o, incluso, en dinero y especies, siempre que éstas, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

### ***Requisitos para el Proyecto***

La escritura de fundación de la compañía anónima contendrá:

- ✓ El lugar y fecha en que se celebre el contrato.
- ✓ El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla.
- ✓ El objeto social, debidamente concretado.
- ✓ Su denominación y duración.

- ✓ El importe del capital social, con la expresión del número de accionistas en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital.
- ✓ La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte del capital no pagado.
- ✓ El domicilio de la compañía.
- ✓ La forma de administración y las facultades de los administradores.
- ✓ La forma y las épocas de convocar a las juntas generales.
- ✓ La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía.
- ✓ Las normas del reparto de utilidades.
- ✓ La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
- ✓ La forma de proceder a la designación de liquidadores.

### ***Pasos Necesarios para el Funcionamiento del Proyecto***

Para la constitución de este tipo de compañía, se deben cumplir una serie de formalidades generales. A continuación se detallan los pasos necesarios para constituir legalmente una Compañía Anónima:

1. Aprobación de la denominación de la compañía, para lo cual el Abogado presenta varias alternativas a la Superintendencia de Compañías, para la aprobación de una de ellas, una vez que este organismo compruebe que no existe otra denominación semejante.
2. Elaboración del proyecto de minuta que contiene los Estatutos que han de regir los destinos de la compañía, siendo necesario el asesoramiento y la firma de un abogado.

3. Aprobación de los estatutos por parte del departamento de compañías anónimas, de la superintendencia de compañías.
4. Apertura de la cuenta de integración de capital, en un Banco de la localidad en donde se ubicará la compañía.
5. Los estatutos aprobados por la superintendencia de compañías se elevan a escritura pública ante un notario de la localidad, en donde la compañía realizará sus actos de comercio, con las firmas de los socios fundadores.
6. Un ejemplar de la escritura pública de constitución de la compañía ingresa a la superintendencia de compañías, para la obtención de la resolución de la aprobación de la constitución.
7. Publicación de un estrato de la escritura conferida por la superintendencia de compañías, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.
8. Obtención de la patente municipal en el Municipio de Guayaquil a fin de que pueda ejercer sus actos de comercio en la ciudad de Guayaquil o en cualquier oficina municipal de la ciudad en donde se vaya a instalar el negocio.
9. Afiliación a la Cámara de la Producción que corresponda al giro del negocio así por ejemplo Cámara de la Pequeña Industria, Cámara de Industriales, Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, etc.
10. Inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el registro mercantil.
11. Obtención del registro único de contribuyentes, en el servicio de rentas internas en el Ministerio de Finanzas.
12. Elección del presidente y gerente de la compañía mediante convocatoria a asamblea general de socios.

13. Elaboración e inscripción de estos nombramientos en el registro mercantil.
14. Adjuntar a la tercera copia certificada de constitución escrita en el registro mercantil, los nombramientos debidamente inscritos e ingresar a la superintendencia de compañías para el registro en el departamento de sociedades.
15. Obtención del oficio que otorga la superintendencia dirigida al banco donde se objeta la cuenta de integración de capital para que se puedan movilizar los fondos, es decir, a apertura de una cuenta corriente a nombre la compañía.
16. El tiempo aproximado que demora la obtención de la constitución de una compañía anónima es de 60 días calendario.

### ***4.1.3. Estudio Organizacional***

#### ***4.1.3.1. Misión***

Producir y comercializar productos de alto nivel de calidad siendo una empresa de crecimiento continuo e innovadora, satisfaciendo las necesidades de los usuarios, contando con talento humano capacitado, motivado y comprometido; para a su vez optimizar la utilización racional de los recursos de la empresa para lograr un mejor funcionamiento en términos de eficiencia y eficacia.

#### ***4.1.3.2. Visión***

Crecer organizacionalmente día a día con el liderazgo y motivación de todo el talento humano para de esta manera ser reconocida a nivel nacional por la calidad e innovación en los productos que ofrece.

#### ***4.1.3.3. Objetivos***

- Lograr un crecimiento anual de ventas en porcentajes que superen las expectativas de la empresa.

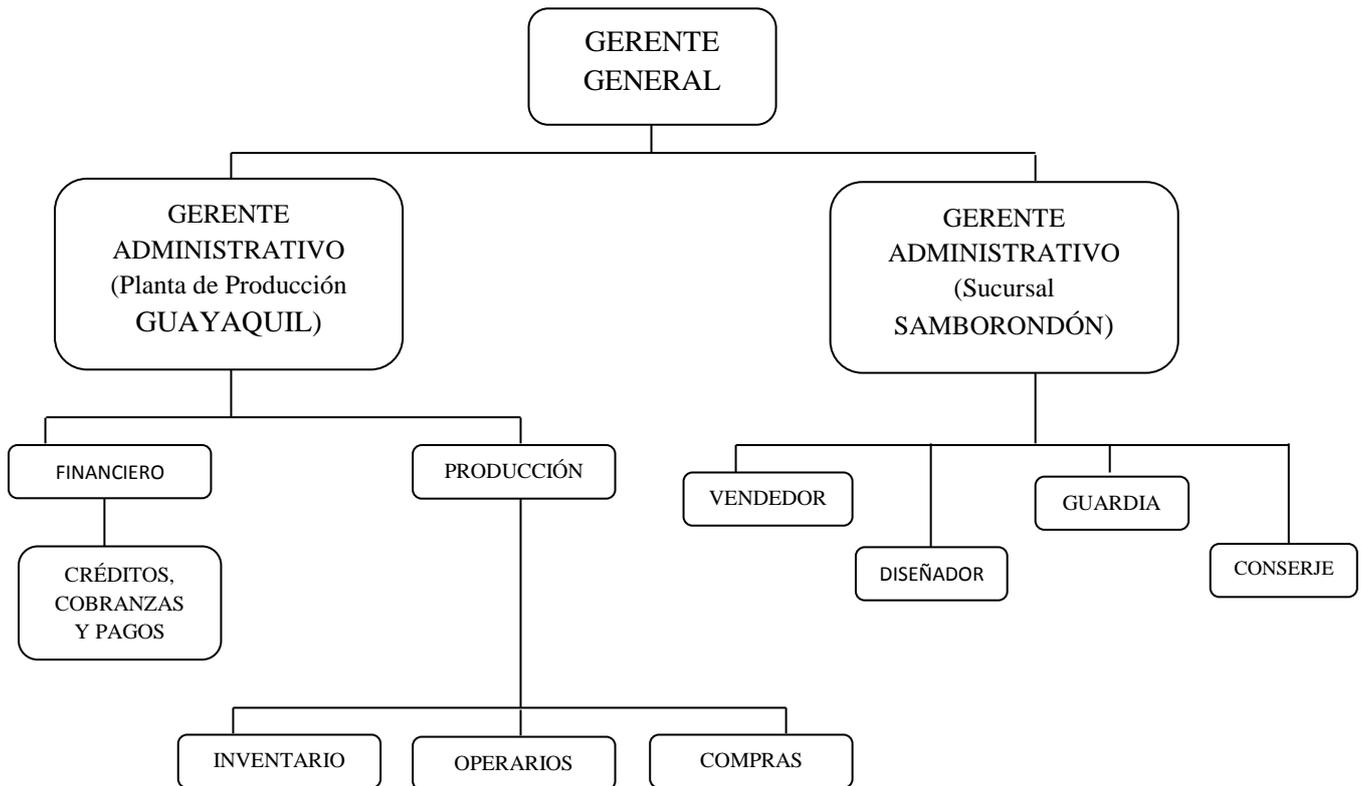
- Promover una adecuada capacitación constante y actualizada tanto a los directivos de la empresa como a los operarios del mismo.
- Caracterizar a la empresa por el cumplimiento eficiente, económico y de calidad de muebles de madera para el hogar ofrecido con relación a la competencia.
- Lograr una utilidad neta al finalizar nuestros períodos fiscales, capaces de satisfacer las expectativas de la gerencia.
- Prepararnos a nuevos retos que en el futuro presenten posibles competidores, utilizando las más adecuadas estrategias de crecimiento, tales como, la tecnología, económico, de imagen y posicionamiento y calidad.

#### ***4.1.4. Organización de la Empresa***

##### ***4.1.4.1. Estructura Propuesta***

La estructura organizacional propuesta para la Compañía Anónima a constituirse, es una organización funcional, caracterizándose por unidades de dirección (cada persona responde a un solo jefe) y autoridad vertical a través de la organización, además, dicha estructura es reflejo lógico de las funciones y permite el control desde el nivel del gerente general.

#### 4.1.4.2. Organigrama Estructural



#### 4.1.4.3. Organigrama Funcional

##### GERENTE GENERAL

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- Suscribir en nombre de la compañía los actos y contratos.
- Presentar informes y balances a consideración de la junta directiva, así como la propuesta de distribución de las utilidades.
- Contratación del personal.
- Formular e implementar de políticas de selección, evaluación y remuneración del personal
- Formular programas de adiestramiento del personal.
- Supervisar la contabilidad general y elaboración de los estados financieros de la empresa.
- Elaborar presupuestos y planes operativos.
- Sistematizar procedimientos administrativos y control de los equipos computarizados.

- Planificar y dirigir las actividades de marketing (políticas, estrategias, apertura a nuevos mercados, etc.)

### **Cargos Adscritos**

- Gerente Administrativo de la Planta.
- Gerente Administrativo de la Sucursal.

### **GERENTE ADMINISTRATIVO**

- Participar en la elaboración de los planes estratégicos establecidos por el gerente general.
- Ejecutar la asignación de los recursos planificados y presupuestado para la institución.
- Supervisar el cumplimiento de los proyectos según lo planificado por el gerente general.
- Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos.
- Trazar pautas para que los departamentos y divisiones desarrollen sus actividades conforme a sus objetivos estratégicos.
- Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la gerencia.

### **Cargos Adscritos**

- Gerente Financiero
- Gerente Producción

### **JEFE DE PRODUCCIÓN**

- Planificar, organizar y dirigir la producción.
- Supervisar el control de abastecimiento de materia prima por parte de los proveedores.
- Planificar y organizar las actividades de control de calidad.
- Planificar programas de investigación y desarrollo de materias primas.
- Presentar informes gerenciales al Gerente General.
- Supervisar y controlar al personal operativo.

- Ejecutar las actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad de las materias primas.
- Ejecutar las actividades de producción.
- Controlar el mantenimiento de las maquinarias y equipos.
- Supervisar y evaluar al personal asignado.
- Presentar informe de actividades realizadas a su superior.
- Diseñar y Presentar los planos de los distintos diseños que se llevarán a cabo en la planta de producción.

### **Cargos Adscritos al Jefe de Producción**

- Encargado de Inventario.
- Operarios – Mano de obra calificada, media calificada y no calificada.
- Encargado del Departamento de Compras.
- Chofer.
- Guardia.

### **INVENTARIO**

- Despachar los materiales y suministros de oficina como disponga la empresa.
- Realizar informes de bodega cada semana sobre el movimiento de bodega

### **OPERARIOS**

- Cumplir a cabalidad el proceso de producción.
- Informar cualquier desajuste que se presente en el trabajo.
- Participar con sugerencias.

### **COMPRAS**

- Realizar cotizaciones de materiales e insumos que requiera el Dpto. de Producción.
- Efectuar el registro y control de compras.

## **SUCURSAL: SAMBORONDÓN**

### **VENDEDOR**

- Asegurar un servicio óptimo de atención a los clientes.
- Presentar informes de actividades realizadas a su superior.
- Apoyar al desarrollo de las ventas y a un mejor servicio de la empresa.
- Resolver sobre la creación de nuevas ideas o sugerencias que se aplican para aumentar la imagen de la empresa.
- Atraer más negocios dentro y fuera de la ciudad.
- Mantener un ambiente agradable y presentable del punto de venta

### **DISEÑADOR**

- Establecer las necesidades de cada cliente en función de sus gustos, preferencias y presupuesto.
- Presentar los proyectos decorativos a los clientes con sus distintas fases de forma fiel y sugerente, empleando las técnicas actuales.
- Distribuir el espacio disponible de forma racional, buscando el equilibrio entre funcionalidad y estética.
- Aprovechar al máximo el espacio de un comercio, utilizando las técnicas de decoración para dotar de mayor atractivo a los productos expuestos.

### **CHOFER**

- Mantener y conducir dentro de la provincia y fuera de ella el vehículo de la empresa, de acuerdo a programas establecidos por la empresa.
- Asegurar el buen funcionamiento del vehículo de la empresa. Registrando las fechas y tiempos de inspecciones, pruebas, reparaciones, cambios de aceite, lavados, etc.
- Responsabilizarse del transporte de los productos, bienes y valores que la empresa le encargase.
- Apoyar en labores de mensajería complementarias a las entregas o retiros de mercadería, en el trabajo diario con otras empresas, clientes, con quienes está en estrecha relación el chofer de la empresa.

## **GUARDIA**

- Vigilar constantemente las instalaciones de la empresa.
- Controlar las tarjetas de entradas y salidas del personal.
- Supervisar las entradas y salidas de personas ajenas a la empresa.
- Informar a los directivos sobre irregularidades en la empresa.

### ***4.1.5. Estructura de Control***

Es importante el establecimiento de un código de conducta, políticas administrativas generales y un reglamento que norme las relaciones laborales.

En este sentido será importante que la empresa tome las siguientes acciones de control:

- ❖ Delimitar las funciones de sus colaboradores, dándoles a conocer con claridad en qué consisten cada una de ellas.
- ❖ Expedir y actualizar los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.
- ❖ La estructura organizacional debe ser difundida en la empresa.
- ❖ Capacitar continuamente a los vendedores resaltando la importancia y beneficios que traen consigo un buen servicio al cliente.

De manera particular las políticas generales de Muebles Vera son las siguientes:

#### ***4.1.5.1. Políticas***

Las personas constituyen el valor más importante de la empresa. Por ello deben estar calificadas e identificadas con los objetivos de la organización y sus opiniones han de ser consideradas.

- ❖ Los trabajadores tendrán la oportunidad de ascender y hacerse merecedores de mayores responsabilidades y en función de ello recibir incentivos salariales en concordancia a su desempeño.

- ❖ Cualquier tipo de desavenencia, o circunstancias que afecten los activos e imagen de la empresa deberán ser comunicadas oportunamente al jefe superior.
- ❖ Satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de los clientes.
- ❖ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- ❖ Conocer las expectativas de los clientes, internos y externos y grupos de interés, para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los miembros de la empresa.
- ❖ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter multifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

El reglamento bajo el cual se registrarán los miembros de la empresa incluye los siguientes lineamientos:

#### ***4.1.5.2. Reglamento***

- ❖ Se conviene expresamente que el horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 horas, con una hora para tomar sus alimentos en el horario de 13:00 a 14:00 horas.
- ❖ Las faltas deberán ser comunicadas. Serán justificadas aquellas que tengan como causa enfermedades con su respectivo certificado médico. Por lo demás se actuará de acuerdo a las estipulaciones que señala la ley, con respecto a las sanciones relacionadas con este particular.
- ❖ Los horarios señalados podrán ser modificados por la empresa según las necesidades de la misma, siendo obligación de esta dar aviso a los trabajadores.
- ❖ Los permisos deberán ser notificados a gerencia con dos días de anticipación. El tratamiento salarial en cuanto a permisos se hará en función de los lineamientos que establece la ley al respecto.
- ❖ Al momento de acumular cinco faltas injustificadas la empresa tendrá la facultad de solicitar el visto bueno, conforme lo estipula la ley.
- ❖ Los empleados tendrán derecho a tomar sus vacaciones conforme lo estipula la ley, en este sentido deberá comunicar con dos semanas de anticipación el tiempo en el cual pretende hacerlas efectivas. La empresa y sus trabajadores se someten a las

regulaciones que establece la ley con respecto al tratamiento de acumulación de vacaciones.

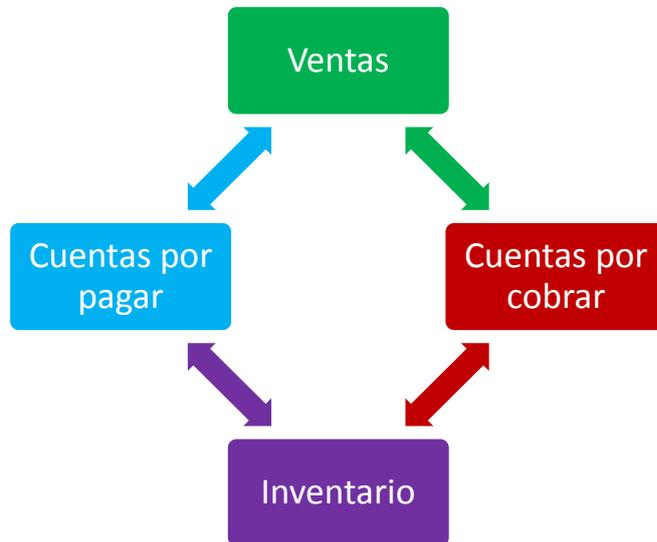
- ❖ Los trabajadores tendrán derecho a descansos obligatorios conforme lo dictamine el gobierno.
- ❖ Se deberá de brindar un servicio eficiente y con prontitud, teniendo siempre como prioridad no hacer esperar al cliente por más de 5 minutos.
- ❖ Cada 31 de diciembre los trabajadores tendrán la obligación de hacer la toma física de inventarios.
- ❖ Los préstamos concedidos a sus trabajadores no deberán exceder al equivalente de dos meses de salario.

Queda prohibido a los trabajadores:

- a) Provocar en el interior del centro de trabajo, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina así como distraer y quitar el tiempo a otro compañero sin causa justificada.
- b) Suspender y ausentarse de sus labores sin autorización del gerente.
- c) Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo.
- d) Introducir personas ajenas a la empresa a menos que estas sean justificadas y por autorización del gerente.

#### 4.1.6. Actividades de Control

Los ciclos de negocios, comprenden los procesos de carácter fundamental para el giro del negocio, y que dada su naturaleza exigen mayor atención.



**FIGURA N.- 4:** Ciclos de Negocios de *Muebles Vera*

La formulación de las actividades de control toma como base los ciclos de negocios de Muebles Vera.

##### 4.1.6.1. Ventas

Las ventas se las realiza al contado, receiptando un anticipo del 70% del valor del producto para empezar con la producción del mismo. Una vez instalado el producto se procederá a receiptar el 30% faltante. La empresa no acepta cheques a menos de tratarse de clientes mayoristas que llevan años trabajando con la empresa.

El ingreso por concepto de ventas es reconocido cuando el riesgo y los beneficios significativos de propiedad han sido transferidos al comprador, es decir cuando la mercadería ha sido entregada al cliente.

La empresa al mantener un giro familiar no establece los debidos controles en este ciclo; por lo que no existe un registro de los ingresos y egresos del manejo de efectivo en su totalidad.

La empresa se encuentra en contacto continuo con el efectivo, dado que tanto compras y ventas se manejan en efectivo. El manejo financiero de los recursos se encuentra a cargo de su gerente-propietario. El dinero que se receipta diariamente es depositado diariamente en la cuenta corriente del banco para disponer con el efectivo suficiente que permita solventar las obligaciones con sus proveedores.

Esto ha permitido la formulación de los siguientes controles:

#### ***4.1.6.1.1. Control del Disponible***

- La responsabilidad del manejo de efectivo (cheques, control de fondos, pago planillas y proveedores, requerimientos de efectivo, requerimientos de financiación), está bajo el control del Gerente administrativo, bajo la supervisión del gerente de la empresa.
- Se requiere que el efectivo a recibir sea registrado y depositado en el banco en forma inmediata, es decir dentro de las 24 horas de su captación.
- Establecer un monto de caja chica con el que se solventarán, anticipos, compras, y gastos menores.
- Los depósitos son elaborados por el gerente administrativo y notificados al gerente.
- Los desembolsos deberán ser autorizados por el auxiliar administrativo previa supervisión del gerente propietario; los mismos que deberán ser registrados correcta y oportunamente.
- Los desembolsos generados deberán cotejarse con el programa de pagos de la empresa, así como con el calendario de pagos, revisando el motivo del mismo, verificando los documentos de soporte.
- Las conciliaciones bancarias deberán ser preparadas por el contador de manera mensual y revisadas por el gerente propietario.
- Solo se emitirá el cheque de pago una vez que se presente la orden de pago con la respectiva factura que respalde el monto a pagar.
- Los pagos se realizarán siempre a nombre de la empresa que haya brindado sus servicios.

#### **4.1.6.1.2. Control de Ventas**

- En el proceso de venta, el vendedor se encargará de la atención al cliente y de la elaboración de la factura, mientras que el auxiliar administrativo se encargará del cobro de la misma.
- Para cumplir con los objetivos de la empresa, el gerente y el auxiliar administrativo deberán verificar el grado de cumplimiento de las ventas pronosticadas en el período, con las alcanzadas.

#### **4.1.6.1.3. Control de Cuentas por Cobrar**

- El gerente deberá revisar periódicamente si los clientes que mantienen una obligación pendiente cumplen con los requisitos y condiciones de crédito que establecen los lineamientos de la empresa, para determinar si estos están pagando de acuerdo a las mismas.
- Verificar que cada venta efectuada a crédito presente su factura respectiva en el auxiliar de cuentas por cobrar así como en la cédula de antigüedad de saldos por clientes.
- Verificar las autorizaciones y aprobaciones de los créditos antes de la emisión de la factura así como la entrega de la mercadería.
- Cuando se hayan suscitado incumplimientos en el pago, el auxiliar administrativo registrará las acciones tomadas en la respectiva hoja de gestión de cobros de la empresa.

#### **4.1.6.2. Inventario**

Los inventarios están registrados al costo de adquisición. Sin embargo no existe un registro formal en libros que lo respalde. La empresa no realiza inventarios de manera semanal, no se puede establecer ningún tipo de control dado que no existe una base de comparación, así como tampoco se van conciliando con ventas, a efecto de ir restando del inventario la mercadería que sale de la empresa.

El control que se establece en la empresa es empírico y está en las manos del gerente quien estima y compara las compras que se han efectuado con respecto a las ventas realizadas.

#### **4.1.6.2.1. Control de adquisiciones**

- Para la compra de un activo cualesquiera debe existir como mínimo 2 proformas de las cuales se escogerá la que satisfaga de mejor manera los requerimientos de la empresa.
- Constancia de la firma para asignar responsables en caso de errores.
- Si se trabaja a crédito se debe verificar el plazo de pago.
- El auxiliar administrativo deberá realizar conciliaciones con respecto al nivel de inventarios para evitar que se produzcan sobre abastecimientos y presentar dichos resultados al gerente, previamente a la elaboración de un pedido de compra.
- Las compras deberán realizarse conforme a lo presupuestado por lo que el auxiliar administrativo deberá verificar el cumplimiento conforme al presupuesto.
- Control de inventarios.
- Los vendedores llevarán a cabo una revisión periódica del estado de la mercadería.
- El lugar de almacenamiento debe contar con condiciones adecuadas para evitar que los inventarios se vean afectados.
- Se realizará el traslado de mercadería con cuidado evitando su deterioro.

#### **4.1.6.3. Cuentas por Pagar**

Muebles Vera trabaja con sus proveedores en mayor medida en las modalidades de prepago y al contado. A pesar de que los mismos ofrecen diferentes condiciones de crédito que pueden resultar atractivas, la empresa prefiere aprovechar el precio que se obtiene cuando las compras se realizan de forma corriente.

Sin embargo, a pesar de que las compras se ejecutan bajo la modalidad descrita, es importante que la empresa cuente con un calendario de pagos, así como un presupuesto de gastos, entre otros, que le permita cumplir a cabalidad con el pago de las diferentes obligaciones contraídas por la misma.

Adicionalmente a esto, la empresa carece de normas y procedimientos establecidos que regulen el tratamiento sobre estas cuentas.

#### ***4.1.6.3.1. Control de Cuentas por Pagar***

- El gerente previamente a efectuar el pago a sus proveedores deberá retroalimentarse con el auxiliar administrativo de cualquier novedad presentada en el proceso de recepción.
- Investigar y controlar los saldos deudores en cuentas por pagar, en la respectiva cédula de análisis de saldos de las cuentas por pagar por proveedor.
- El auxiliar administrativo realizará un reporte mensual de cada una de las obligaciones que mantenga la empresa con terceros para el normal funcionamiento de sus operaciones.
- El auxiliar administrativo elaborará de manera periódica una cédula resumen de los pagos efectuados y los presentará al gerente para que este realice las conciliaciones respectivas.
- Los pagos a empleados se realizarán conciliando el auxiliar de cuentas por cobrar a los mismos. El cálculo será realizado por el contador y verificado por el gerente.
- El contador deberá generar regularmente las provisiones para gratificaciones e indemnizaciones al personal, comisiones, luz, teléfono, impuestos, honorarios, etc.

#### ***4.1.7. Información y comunicación del Talento Humano Muebles Vera***

Las actividades a implantar en lo que respecta a la reestructuración incluye:

La gerencia debe dar a conocer cada uno de los procedimientos con los que cuenta la empresa en sus diferentes ciclos de negocio.

La gerencia se encargará de dar seguimiento a cada uno de los problemas reportados por sus colaboradores.

El gerente deberá enfatizar continuamente la importancia de mantener un ambiente, en el cual todos los miembros de la empresa estén informados de las condiciones y situaciones generadas en la misma, es decir, los empleados deberán reconocer con facilidad de qué manera sus funciones se encuentran interrelacionadas, para alcanzar soluciones de manera eficiente y eficaz.

#### ***4.1.8. Monitoreo Muebles Vera***

La Gerencia en conjunto con el auxiliar administrativo deberá verificar el cumplimiento y progreso de las estrategias implantadas cuando se evidencien limitaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La gerencia deberá evaluar periódicamente el desempeño de sus colaboradores a fin de implantar un sistema de retroalimentación que permita corregir falencias y premiar el desempeño satisfactorio de los empleados. Finalmente de manera generalizada y atendiendo a los objetivos que persigue una reestructuración se propone lo siguiente:

#### ***4.1.9. Sistema actual de Gestión y Administración Financiera de Muebles Vera***

Actualmente debido a la falta de administración y control a nivel funcional en todos los niveles de la organización se generan pérdidas a veces incuantificables, sin embargo mediante la técnica de observación se ha podido calcular un aproximado del tiempo que pierden los operarios en consecuencia a la carencia de autoridades en el área productiva.

A continuación resaltaremos los incumplimientos más frecuentes:

- Operarios y empleados finalizan la jornada de trabajo 1 hora antes de lo estipulado en el contrato. Es decir a las 4:30pm siendo las 5:30pm el horario normal.
- Operarios de obra, es decir que trabajan en construcciones o fuera de la planta, ingresan a laborar a las 9:30am, siendo el horario normal a las 8:30am; sucediendo lo mismo en la hora de salida.
- Otro caso sucede cuando los operarios abandonan sus puestos de trabajo luego de finalizar una obra antes del horario normal del trabajo; dejando una falencia de 3 horas hombres en algunos casos.
- Operarios de obra muchas veces se encuentran inactivos en horarios de trabajo debido a que no cuentan con el material necesario para trabajar.

En el siguiente cuadro podemos apreciar las pérdidas generadas en promedio de horas debido al incumplimiento del reglamento de trabajo según lo estipulado en los respectivos contratos.

**TABLA N.- 16**  
**PÉRDIDAS GENERADAS EN HORAS HOMBRES**

<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>							
<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>VALOR POR HORA</b>	<b>HORAS DIARIAS</b>	<b>PERDIDA DIARIA</b>	<b>DIAS LABORABLES</b>	<b>PERDIDA ANUAL</b>
GERENTE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	1	1.088,64	6,80	1	6,80	249	1.694,20
GERENTE DE PRODUCCIÓN	1	1.587,60	9,92	1	9,92	249	2.470,70
SECRETARIA	1	721,22	4,51	1	4,51	249	1.122,40
COMPRAS	1	907,20	5,67	1	5,67	249	1.411,83
EBANISTAS	4	2.550,24	15,94	1	15,94	249	3.968,81
OFICIAL EBANISTAS	3	1.527,67	9,55	1	9,55	249	2.377,44
LACADORES	5	2.936,00	18,35	1	18,35	249	4.569,15
OFICIAL LACADORES	3	1.527,67	9,55	1	9,55	249	2.377,44
ENCHAPADORES	1	907,20	5,67	1	5,67	249	1.411,83
OFICIAL ENCHAPADORES	1	721,22	4,51	1	4,51	249	1.122,40
EMPACADORES	1	721,22	4,51	1	4,51	249	1.122,40
CHOFER	1	907,20	5,67	1	5,67	249	1.411,83
LIMPIEZA	1	721,22	4,51	1	4,51	249	1.122,40
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>16.824,32</b>	<b>105,15</b>	<b>13,00</b>	<b>105,15</b>	<b>3.237,00</b>	<b>26.182,85</b>

*FUENTE: MUEBLES VERA*

*ELABORACION: AUTORES*

La distribución del efectivo para combustible es otro motivo de la generación de pérdidas.

- Muebles Vera al ser una empresa familiar, destina una cantidad de dinero semanalmente para movilización en lo que respecta al giro del negocio, este sobre valorado; puesto que los que cuentan con vehículos son el propietario y los hijos y nunca se respalda con factura los gastos realizados en combustible.

#### 4.1.10. Plan de Gestión y Administración Financiera de Muebles Vera

**TABLA N.- 17**  
**ESTADO DE RESULTADO**

<b>MUEBLES VERA</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
	<b>PERSONA NATURAL</b>	<b>PERSONA JURIDICA</b>
<b><u>VENTAS NETAS</u></b>	\$ 556.013,91	\$ 667.216,69
<b><u>COSTOS Y GASTOS</u></b>		
ADQUISICIONES DE M.P., SERVICIOS BÁSICOS	\$ 278.006,29	\$ 309.083,23
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 209.734,35	\$ 219.611,66
GASTOS PERSONALES	\$ 7.846,67	
CAPACITACIONES	-	\$ 3.000,00
AMORTIZACION DE GASTOS DE CONSTITUCION	-	\$ 744,00
DEPRECIACIONES	-	\$ 10.583,35
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	\$ 495.587,31	\$ 543.022,24
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 60.426,60	\$ 124.194,45
<b><u>IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO</u></b>	\$ 8.490,15	\$ 27.322,78
<b><u>UTILIDAD LIQUIDA</u></b>	<b><u>51.936,45</u></b>	<b><u>96.871,67</u></b>

**FUENTE: MUEBLES VERA**

**ELABORACION: AUTORES**

Como observamos en la Tabla N.- 17, hemos hecho una comparación del Estado de Resultado que obtuvo *Muebles Vera* como Persona Natural luego de finalizar el ejercicio fiscal del año 2012, proyectando los ingresos y gastos como persona jurídica y demostrando el impacto económico que *Muebles Vera* tendría al momento de realizar la reestructuración.

En este caso podemos resaltar que las utilidades aumentan considerablemente debido a la reducción o ahorro de los costos que se generan por la mala organización que existe actualmente.

Por lo tanto las utilidades se podrían reinvertir en nuevos proyectos como es el caso de nuestra propuesta de la creación de una Sala de Exhibición en el Cantón Samborondón.

## **4.2. Propuesta**

### **4.2.1. Tema**

Implementación de la Estrategia de Penetración de Mercado a nivel regional en la empresa Manufacturera “Muebles Vera”.

La implementación de estrategias estará encaminada a la expansión de las actividades comerciales con lo cual se pretende cubrir a largo plazo varias ciudades representativas del sector mueblero como es el caso de: Quito y Manabí.

Para el presente proyecto se pretende analizar la creación de una sala de exhibición ubicado en el cantón Samborondón y el diseño de una página web que contará con la información necesaria para que los clientes visualicen la gama de diseños de muebles que ofrece la empresa y puedan contactarse con el equipo de ventas.

La Sala de Exhibición será creada con el objetivo de incrementar la participación de mercado, así como también brindar un servicio personalizado a la clase social media, media alta y alta de Samborondón.

### **4.2.2. Marco Legal**

Para la creación de la sala exhibición es necesaria la obtención del Permiso del Cuerpo de Bombero de Samborondón, para lo cual necesitaremos los siguientes documentos.

- ❖ Copia del RUC (Registro Único de Contribuyente) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- ❖ Original y Copia de la factura de compra del extintor, la capacidad del extintor va en relación con la actividad y área del establecimiento.
- ❖ Autorización escrita del contribuyente o de la compañía indicando la persona que va a realizar el trámite.
- ❖ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación de la persona que lo autoriza.
- ❖ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.

Una vez que obtenemos el permiso antes mencionado damos paso al Certificado de Uso de Suelo en la que adjuntaremos la siguiente documentación pertinente:

- ❖ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.
- ❖ Copia a color del pago del impuesto predial.
- ❖ Gráfico de ubicación y orientación (norte, sur, este y oeste) del terreno.

Posterior a esto, procederemos a tramitar el permiso de funcionamiento otorgado por la Municipalidad de Samborondón, es importante recalcar que es necesario sacarlos en este orden, motivo por el cual la Tasa de Habilitación es el último permiso a tramitar:

- ❖ Carpeta membretada, especie valorada, tasa administrativa y formulario.
- ❖ Copia del RUC actualizado con la dirección del local.
- ❖ Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del propietario o Representante Legal con carta de nombramiento notariada.
- ❖ Copia del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- ❖ Copia certificado de Uso de Suelo (todo el local).
- ❖ Copia del impuesto predial Urbano del año en curso.

### ***4.2.3. Estructura del Plan Estratégico de Marketing***

#### ***4.2.3.1. Producto a Ofertarse***

La Sala de Exhibición de Muebles Vera estará enfocada en la comercialización de muebles de madera en general, es decir: muebles para el hogar, muebles de oficina, etc., conforme la modalidad de producción bajo órdenes de pedido, tomando en consideración los gustos y preferencias del comprador.

#### ***4.2.3.2. Posicionamiento a Adoptarse***

El mercado de Muebles Vera posee una amplia variedad de clientes, con deseos, gustos, actitudes, expectativas y requerimientos diferentes, pertenecientes a estratos sociales medio, medio alto y alto, ubicado en diversas áreas geográficas y en busca de duplicidad de beneficios.

El objetivo, de la creación de la sala de exhibición es agrupar en un segmento de mercado a los clientes que tengan características comunes en sí, mediante la indagación de semejanzas.

Es por esto que se llegó a la conclusión de incursionar en el mercado de Samborondón puesto que este es el mercado con mayor movimiento comercial que ha mantenido a lo largo de los años la empresa.

La tendencia de los consumidores del segmento al cual nos dirigimos, se orientó, hacia un mueble con las siguientes características: alta calidad en materiales, diseño, confort y originalidad.

Muebles Vera lanzará al año dos líneas de productos los cuales utilizarán la misma marca para una línea de producto junto con una descripción específica para cada producto en particular.

**CUADRO N.- 5**  
**DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Producto con calidad.</li> <li>❖ Diseño Personalizado.</li> <li>❖ Servicio de restauración de muebles.</li> <li>❖ Mano de obra calificada.</li> <li>❖ Servicio postventa.</li> <li>❖ Crédito directo con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Demanda creciente demostrada a través de las proyecciones.</li> <li>❖ Diversificación de la producción.</li> <li>❖ Excelentes acabados.</li> <li>❖ Capacidad de Innovación.</li> <li>❖ Visión de exportación por sus atributos.</li> <li>❖ Existencia de mercados cautivos y potenciales.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ No contamos con un programa de publicidad agresivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La industria del mueble se convierta en un factor de deforestación nacional.</li> <li>❖ Escasez de madera por políticas de protección al medio ambiente.</li> <li>❖ Alta y diversa oferta de productos sustitutos.</li> <li>❖ Frecuencia de compra.</li> </ul>

**ELABORACION:** Los Autores

**4.2.3.3. Estrategia de Penetración de Mercado**

***Objetivo: Aumentar la participación de la empresa a través de la expansión de las actividades comerciales.***

Mediante esta estrategia se pretender incrementar la participación de la empresa en el mediano plazo, en el mismo mercado donde opera a través del crecimiento interno.

**CUADRO N.- 6  
PLAN ESTRATÉGICO**

<b>EJE ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Comercialización	PROMOCIÓN COMERCIAL	<p><b>Idea Proyecto: PROMOCIÓN COMERCIAL DE PRODUCTOS DE MADERA</b></p> <p>Este proyecto busca mejorar el posicionamiento de los productos locales en el contexto nacional, recuperando mercados perdidos y ganando nuevos.</p> <p>Entre las acciones a realizar se destaca:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El posicionamiento de la empresa: desarrollo de una imagen corporativa.</li> <li>2) El armado de una página web, y desarrollo de una campaña de marketing en Internet.</li> <li>3) La participación en Ferias del Sector, donde se muestren productos y se puedan observar las nuevas tendencias.</li> </ol>
		<p><b>Idea Proyecto: SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN SAMBORONDÓN</b></p> <p>Creación de un local de venta directa ubicado en el Cantón Samborondón.</p> <p>Se busca sistematizar la comercialización, capacitar a la fuerza de venta y lograr un posicionamiento de la empresa y mayor exposición del local.</p>
Diseño	Incorporación de Diseño	<p><b>PROGRAMA DE DISEÑO</b></p> <p>Financia el trabajo de un profesional en diseño que trabaja en la incorporación de nuevos diseños a la línea de producción.</p>
	Investigación de Nuevas Tendencias	<p><b>Idea Proyecto: OBSERVATORIO DEL MUEBLE</b></p> <p>El proyecto busca analizar las últimas tendencias en el diseño de muebles y transferir las mismas al sector empresario. Para ello es fundamental la visita a ferias y eventos relacionados a la industria donde se muestren los avances del sector, como también la suscripción a medios nacionales e internacionales.</p>

**ELABORACIÓN:** Los Autores

#### **4.2.3.4. Estrategia de Diferenciación (Valor Agregado)**

La incorporación de diseño resulta crucial para la agregación de valor y la ganancia de competitividad del sector mueblero. Actualmente en la empresa se evidencia poca innovación en los modelos respecto de años anteriores, no se tiene el concepto de colección o productos con cierta temporalidad. Tampoco existen líneas o familias de productos que evolucionen en el tiempo.

El sector se encuentra mejor preparado para la incorporación del concepto Diseño desde la concepción del mueble. La investigación de tendencias es fundamental para anticiparse a las novedades que proponen mercados más desarrollados, y llegar así a competir a la hora de presentarse en ferias y muestras.

Finalmente, la fabricación de prototipos es una práctica que evita altos costos futuros de adaptación de nuevos productos. En este sentido, la prototipación es una actividad específica del diseño que debería comenzar a instrumentarse en Muebles Vera.

Los objetivos que se pretenden alcanzar, entonces, con esta línea estratégica son:

- ✓ Mejorar en todos los aspectos el producto Muebles Vera, entendiendo al diseño como un elemento de introducción cultural de proyecto para el desarrollo de productos.
- ✓ Obtener información de las tendencias.

Para ello, se pretende realizar las siguientes actividades:

- ✓ Capacitación a empresarios y asistencia con diseñadores para optimización y generación de productos.
- ✓ Elaboración de un Manual de procesos y Buenas prácticas para la producción de muebles.
- ✓ Incorporación de catálogos de productos.

#### ***4.2.3.5. Estrategia de Desarrollo para los Productos***

Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

**Ampliar la gama de productos.-** Desarrollar nuevos modelos, nuevos tamaños o varias versiones del producto.

Muebles Vera desarrollará dos líneas de producto por año, con el objetivo de presentar al consumidor nuevos modelos, tamaños y colores del producto a ofertarse.

**Mejora de la calidad.-** Mejorar la forma en que un producto ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos.

- Establecer un programa completo de control de calidad.
- Mantener tecnología de punta en cuanto a la maquinaria para procesar el producto.
- Establecer un programa de capacitación para los empleados, con el objeto de tener un producto de calidad.

#### **4.2.4. Estudio técnico**

##### **4.2.4.1. Localización del local de exhibición**

El lugar dónde finalmente se ubicará la sala de exhibición de muebles de madera, busca generar una mayor utilidad y una minimización de costos.

La localización será en el Cantón Samborondón, parroquia La Puntilla debido a que nuestro mercado meta está ubicado aquí, el mismo que cuenta con el poder adquisitivo para adquirir nuestros productos.

Dicha propiedad cumple con expectativas como:

- Se encuentra ubicado en un lugar aledaño a Centros Comerciales por lo cual permite una amplia visualización de los productos.
- Es zona residencial.

Las especificaciones del terreno se encuentran en el Anexo No. 3.

Además, para el estudio de la localización de la sala de exhibición es necesario considerar lo siguiente:

#### **A. Proximidad y disponibilidad del mercado**

El mercado, o sea, la localización de los potenciales compradores, es un factor de importancia y de interés decisivo que se debe considerar de manera especial en la localización del punto de venta principal.

Muebles Vera no se encuentra muy dispersa del mercado al cual se atenderá, además, que el punto de venta no representará costos elevados de transporte.

## **B. Disponibilidad y servicios públicos.**

La sala de exhibición se desarrolla principalmente en una zona donde se cuenta con suficiente abastecimiento de energía y agua potable. Ninguna empresa podría operar sin agua en cualquiera de sus usos, como insumo insustituible en el aseo, a manera de prevención contra incendios.

### 4.3. Estudio Financiero

#### 4.3.1. Inversiones

Este estudio tiene como objetivo analizar la información previamente establecida para definir la cuantía de las inversiones del proyecto a fin de ser incorporado como un antecedente más en la proyección del flujo de caja que posibilite su posterior evaluación.

##### 4.3.1.1. Inversiones Fijas

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán para que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto.

###### 4.3.1.1.1. Terreno

Para la construcción de la planta de muebles de madera se deben adquirir alrededor de  $360\text{mt}^2$  de terreno, cuyo monto asciende a USD \$ 126,000.00, es decir, que cada  $\text{mt}^2$  tiene un valor de USD \$ 350.00.

###### 4.3.1.1.2. Equipos de Oficina

La inversión destinada al equipo de oficina es de USD \$ 7,500.00

**TABLA N.- 18**  
**PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (Dólares)**

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL	VIDA ÚTIL AÑOS
<b><i>Muebles y enseres</i></b>			<b><i>2,850.00</i></b>	<b><i>5</i></b>
- Sillas	8	75.00	600.00	
- Escritorios	3	350.00	1,050.00	
- Archivadores	3	120.00	360.00	
- Sofá de espera	2	420.00	840.00	
<b><i>Equipos de Computación</i></b>			<b><i>6,090.00</i></b>	<b><i>3</i></b>
- Computadoras	3	650.00	1,950.00	
- Impresoras	2	150.00	300.00	

- Tablet	2	450.00	900.00	
- Software	1	2,240.00	2,240.00	
- Página web	1	700.00	700.00	
<b>Suministros</b>			<b>175.60</b>	
- Perforadora	2	5.00	10.00	
- Grapadora	2	4.80	9.60	
- Calculadora	2	6.00	12.00	
- Caja de esferos	5	6.00	30.00	
- Caja de clips	10	2.00	20.00	
- Sellos	3	5.00	15.00	
- Tijeras	4	1.00	4.00	
- Resmas	10	4.50	45.00	
- Otros	1	30.00	30.00	
<b>TOTAL</b>			<b>9,115.60</b>	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

#### 4.3.1.1.3. Otros Activos Fijos

La inversión en otros activos son todos aquellos que sirven de apoyo al funcionamiento del proyecto.

**TABLA N.- 19**  
**OTROS ACTIVOS FIJOS (Dólares)**

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN	VIDA ÚTIL AÑOS
<b>Otros Activos</b>			<b>2,525.00</b>	5
- Teléfono /Fax	3	40.00	120.00	
- Cafetera	2	50.00	100.00	
- Extintores	3	35.00	105.00	
- Utensilios de limpieza	1	200.00	200.00	
- Decoración	1	2,000.00	2,000.00	
<b>TOTAL</b>			<b>2,525.00</b>	

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

#### 4.3.1.1.4. Obras Civiles

Para las inversiones en obras civiles se tiene presupuestado un monto de USD \$171,067.04, la distribución de los costos de la infraestructura se encuentran con detalle en el Anexo No. 5.

#### 4.3.1.1.5. Gastos de Constitución

La inversión en gastos de constitución son todos aquellos que la empresa afronta para realizar la constitución de la sociedad.

**TABLA N.- 20**  
**ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INVERSION</b>	<b>VIDA UTIL AÑOS</b>
<b>Gastos de constitución</b>		<b>2,232.00</b>	<b>3</b>
- Honorarios pagados	1	1,632.00	
- Otros Gastos	1	600.00	
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,232.00</b>	

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

#### 4.3.1.2. Valoración de Activos

Para cuidar el valor de los activos y recuperar la inversión inicial, se procederá a depreciarlos, es decir, cargar al gasto un porcentaje del valor de la compra de los activos fijos.

En la siguiente tabla se indica los cálculos de la depreciación de todos los activos del proyecto. Así como también la amortización de los gastos de constitución del mismo.

**TABLA N.- 21**  
**DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN**

<b>MUEBLES VERA</b>				
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>				
<b>INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>DEPRECIACIÓN</b>		
		<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ANUAL</b>
Terreno	\$126,000.00	-	-	-
Edificio	\$171,067.04	20	5%	\$ 8,553.35
Muebles de Oficina	\$ 2,850.00	5	20%	\$ 570.00
Equipos de Computación	\$ 6,090.00	3	33%	\$ 2,030.00
Suministros	\$ 175.90	10	10%	\$ 17.56
Otros Activos	\$ 2,525.00	5	20%	\$ 505.00
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 308,707.64</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 11,675.91</b>
<b>INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>AMORTIZACION</b>		
		<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ANUAL</b>
Gastos de Constitución	\$ 2,232.00	3	33%	\$ 744.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,232.00</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 744.00</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

#### **4.3.1.3. Capital de Trabajo**

El capital de trabajo es representado por el capital adicional con que se debe contar para que empiece a funcionar la empresa, estos tienen que financiar la primera producción antes de recibir ingresos, permiten adquirir materia prima, pagar la mano de obra, otorgar crédito y contar con cierta cantidad de dinero.

**TABLA N.- 22**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
SUELDOS Y SALARIOS DE 1 MES	8.570,37
COSTO DE VENTA DE 1 MES	12.710,00
PUBLICIDAD PAGADA POR ANTICIPADA	600,00
	<b>21.880,37</b>

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

En la tabla N.- 22 se puede observar que el capital de trabajo para la Sala de Exhibición Muebles Vera es de \$21.880,37. Es decir para el primer año se necesitará mensualmente cubrir esos valores para el pago de: insumos, mano de obra, y gastos indirectos.

#### **4.3.2. Gastos Administrativos y de Ventas**

##### **4.3.2.1. Sueldos y Salarios**

Sueldos y salarios recoge las cantidades que la empresa paga a su personal en concepto de remuneraciones, ya sea estas fijas o eventuales.

Se ha definido un total de 7 personas en el área administrativa que comprende un Gerente General, un diseñador de interiores, dos vendedores, un cajero, un guardia y un conserje. A continuación se detalla los sueldos mensuales percibido por el personal antes descrito.

**TABLA N.- 23**  
**SUELDOS Y SALARIOS**

CONCEPTO	GERENTE	DISEÑADOR	VENDEDOR	CAJERO	GUARDIA	CONSERJE	TOTAL
Cantidad	1	1	2	1	1	1	7
Sueldo Mensual	\$1,000.00	\$900.00	\$500.00	\$318.00	\$318.00	\$318.00	\$3,354.00
Sueldo total	\$1,000.00	\$900.00	\$1,000.00	\$318.00	\$318.00	\$318.00	\$3,854.00
Aporte Patronal	\$111.50	\$100.35	\$111.50	\$35.46	\$35.46	\$35.46	\$429.72
Fondo de Reserva	\$83.33	\$75.00	\$83.33	\$26.50	\$26.50	\$26.50	\$321.17
Vacaciones	\$83.33	\$75.00	\$83.33	\$26.50	\$26.50	\$26.50	\$321.17
Décimo Tercer	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$26.50	\$26.50	\$26.50	\$329.50
Décimo Cuarto	\$83.33	\$75.00	\$83.33	\$26.50	\$26.50	\$26.50	\$321.17
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$2,351.33</b>	<b>\$2,124.53</b>	<b>\$1,851.33</b>	<b>\$747.72</b>	<b>\$747.72</b>	<b>\$747.72</b>	<b>\$8,570.37</b>
Valor por Hora	\$14.70	\$13.28	\$11.57	\$4.67	\$4.67	\$4.67	\$53.56
Aporte Personal	\$93.50	\$84.15	\$93.50	\$29.73	\$29.73	\$29.73	\$360.35
<b>Total Anual</b>	<b>\$28,216.00</b>	<b>\$25,494.40</b>	<b>\$22,216.00</b>	<b>\$8,972.69</b>	<b>\$8,972.69</b>	<b>\$8,972.69</b>	<b>\$102,844.46</b>

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

#### 4.3.2.2. Gastos de Ventas

Según pautas recogidas en el estudio de mercado, se invertirá en Promoción y Publicidad lo siguiente:

La promoción consiste en contratar un espacio en los diarios de mayor circulación, una vez a la semana durante dos meses y para el resto del primer año se ha considerado solo dos espacios al mes, conforme se observa en el CUADRO No. 7.

A continuación se presentan los nombres y los costos mensuales de los diarios.

**CUADRO N.- 7**  
**GASTOS DE PROMOCIÓN (DIARIOS LOCALES)**

<b>DIARIOS</b>	<b>ESPACIO</b>	<b>COSTO MENSUAL (\$)</b>
EL UNIVERSO	DOBLE CLASIFICADO	\$600.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$600.00</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

La publicidad será a través de la creación de una página web, en donde se pretende dar a conocer la galería de productos que la empresa ofrece.

### 4.3.3. *Financiamiento*

El financiamiento que el Proyecto requiere para su funcionamiento, se basa principalmente en las necesidades de inversiones en activos y el capital de trabajo requerido para iniciar las operaciones.

A continuación se detalla la inversión requerida.

**TABLA N.- 24**  
**COSTO Y FINANCIAMIENTO**

<b>DETALLE</b>	<b>DOLARES</b>	<b>%</b>
ACTIVOS FIJOS	\$310,939.64	93,41%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 21,880.37	6,59%
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$332,820.01</b>	<b>100%</b>
CAPITAL PROPIO	\$183,051,01	55,00%
DEUDA A LARGO PLAZO (CFN)	\$149,769.00	44,00%
<b>FINANCIAMIENTO TOTAL</b>	<b>\$332,820.01</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

El crédito bancario otorgado por la CFN a Muebles Vera corresponde al 44% del financiamiento total del proyecto.

#### 4.3.3.1. *Amortización del Préstamo*

La amortización del préstamo pretende deducir paulatinamente el capital y los intereses en un endeudamiento a largo plazo.

A continuación detallamos la tabla de amortización en la cual se indica cuánto se pagará por el crédito anualmente.

**TABLA N.- 25**  
**AMORTIZACION DEL PRESTAMO**

<b>PRESTAMO</b>	<b>\$ 149.769,01</b>			
<b>TASA INT. ANUAL</b>	<b>11,50%</b>	<b>11,50%</b>		
<b>AÑOS / CONCEPTO</b>	<b>CUOTA</b>	<b>INTERES</b>	<b>AMORT.</b>	<b>CAPITAL</b>
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 149.769,01
1	\$ 35.913,30	\$ 17.223,44	\$ 18.689,86	\$ 131.079,15
2	\$ 35.913,30	\$ 15.074,10	\$ 20.839,19	\$ 110.239,95
3	\$ 35.913,30	\$ 12.677,59	\$ 23.235,70	\$ 87.004,25
4	\$ 35.913,30	\$ 10.005,49	\$ 25.907,81	\$ 61.096,44
5	\$ 35.913,30	\$ 7.026,09	\$ 28.887,21	\$ 32.209,23
6	\$ 35.913,30	\$ 3.704,06	\$ 32.209,23	\$ 0,00
	<b>\$ 215.479,78</b>	<b>\$ 65.710,77</b>	<b>\$ 149.769,01</b>	

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

#### 4.3.3.2. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos trata de reflejar las ventas que se generaran en un mes basado en los datos históricos de la empresa.

**TABLA N.- 26**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS DEL PRIMER MES**

MES	CANTIDAD	PRODUCTOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	FACTOR P.V.P	PRECIO UNITARIO	VENTA TOTAL
ENERO	1	JUEGOS DE COMEDORES 8 SILLAS	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	1,54	\$ 1.769,23	\$ 1.769,23
ENERO	2	DORMITORIOS DE 2 PLAZAS	\$ 750,00	\$ 1.500,00	1,54	\$ 1.153,85	\$ 2.307,69
ENERO	2	DORMITORIOS DE 3 PLAZAS	\$ 870,00	\$ 1.740,00	1,54	\$ 1.338,46	\$ 2.676,92
ENERO	2	MUEBLES DE TV	\$ 1.030,00	\$ 2.060,00	1,54	\$ 1.584,62	\$ 3.169,23
ENERO	2	MESAS DE CENTRO	\$ 240,00	\$ 480,00	1,54	\$ 369,23	\$ 738,46
ENERO	2	BUTACAS	\$ 170,00	\$ 340,00	1,54	\$ 261,54	\$ 523,08
ENERO	2	SOFAS DE 2 PUESTOS	\$ 310,00	\$ 620,00	1,54	\$ 476,92	\$ 953,85
ENERO	2	SOFAS DE 3 PUESTOS	\$ 420,00	\$ 840,00	1,54	\$ 646,15	\$ 1.292,31
ENERO	2	BUFETERA	\$ 390,00	\$ 780,00	1,54	\$ 600,00	\$ 1.200,00
ENERO	2	CONSOLAS	\$ 290,00	\$ 580,00	1,54	\$ 446,15	\$ 892,31
ENERO	2	MESAS AUXILIARES DE SALA	\$ 110,00	\$ 220,00	1,54	\$ 169,23	\$ 338,46
ENERO	1	OTRAS VENTAS	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	1,54	\$ 3.692,31	\$ 3.692,31
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>		<b>\$ 8.130,00</b>	<b>\$ 12.710,00</b>	<b>18,46</b>	<b>\$ 12.507,69</b>	<b>\$ 19.553,85</b>

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

TOTAL	MARGEN COSTO	FACTOR P.V.P.
100	65	1,538461538

**TABLA N.- 27**  
**PRESUPUESTO DE INGRESOS MENSUAL**

<b>ESTIMACIÓN DE VENTAS</b>			
POPORCENTAJE DE CRECIMIENTO		1,119	
MES	VENTAS	COSTO DE VENTA	UTILIDAD
ENERO	\$ 19.553,85	\$ 12.710,00	\$ 6.843,85
FEBRERO	\$ 21.880,75	\$ 13.726,80	\$ 8.153,95
MARZO	\$ 24.484,56	\$ 14.824,94	\$ 9.659,62
ABRIL	\$ 27.398,23	\$ 16.010,94	\$ 11.387,29
MAYO	\$ 30.658,62	\$ 17.291,81	\$ 13.366,80
JUNIO	\$ 34.306,99	\$ 18.675,16	\$ 15.631,83
JULIO	\$ 38.389,52	\$ 20.169,17	\$ 18.220,35
AGOSTO	\$ 42.957,88	\$ 21.782,71	\$ 21.175,17
SEPTIEMBRE	\$ 48.069,86	\$ 23.525,32	\$ 24.544,54
OCTUBRE	\$ 53.790,18	\$ 25.407,35	\$ 28.382,83
NOVIEMBRE	\$ 60.191,21	\$ 27.439,94	\$ 32.751,27
DICIEMBRE	\$ 67.353,96	\$ 29.635,13	\$ 37.718,83
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 469.035,61</b>	<b>\$ 241.199,28</b>	<b>\$ 227.836,33</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

Como podemos observar la estimación de ventas se calculó a través de un porcentaje de crecimiento del 11.9% mensual.

#### **4.3.3.3. Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel nivel en el cual las ventas cubren los costos totales, este indicador establece el volumen mínimo de ventas, que debe tener la empresa para sostener los Costos totales de Producción con cero utilidades.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

**TABLA N.- 28**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>\$ 143,467.81</b>
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 3,780.00	
INTERÉS PRESTAMO	\$ 17,223.44	
DEPRECIACIONES	\$ 11,675.91	
PUBLICIDAD	\$ 7,200.00	
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 102,844.46	
AMORTIZACIÓN	\$ 744.00	
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>\$ 241,199.28</b>
COSTO DE VENTAS	\$ 241,199.28	
<b>VENTAS</b>		<b>\$ 469,035.61</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICAMENTE</b>		<b>\$ 278,987.20</b>
<b>MENSUALMENTE DEBERÍA VENDER</b>		<b>\$ 23,248.93</b>

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

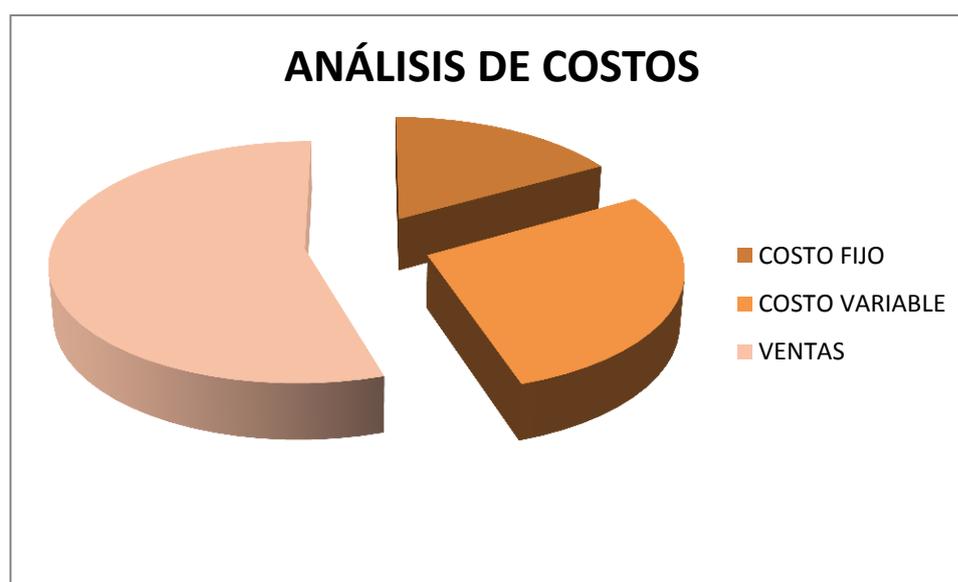
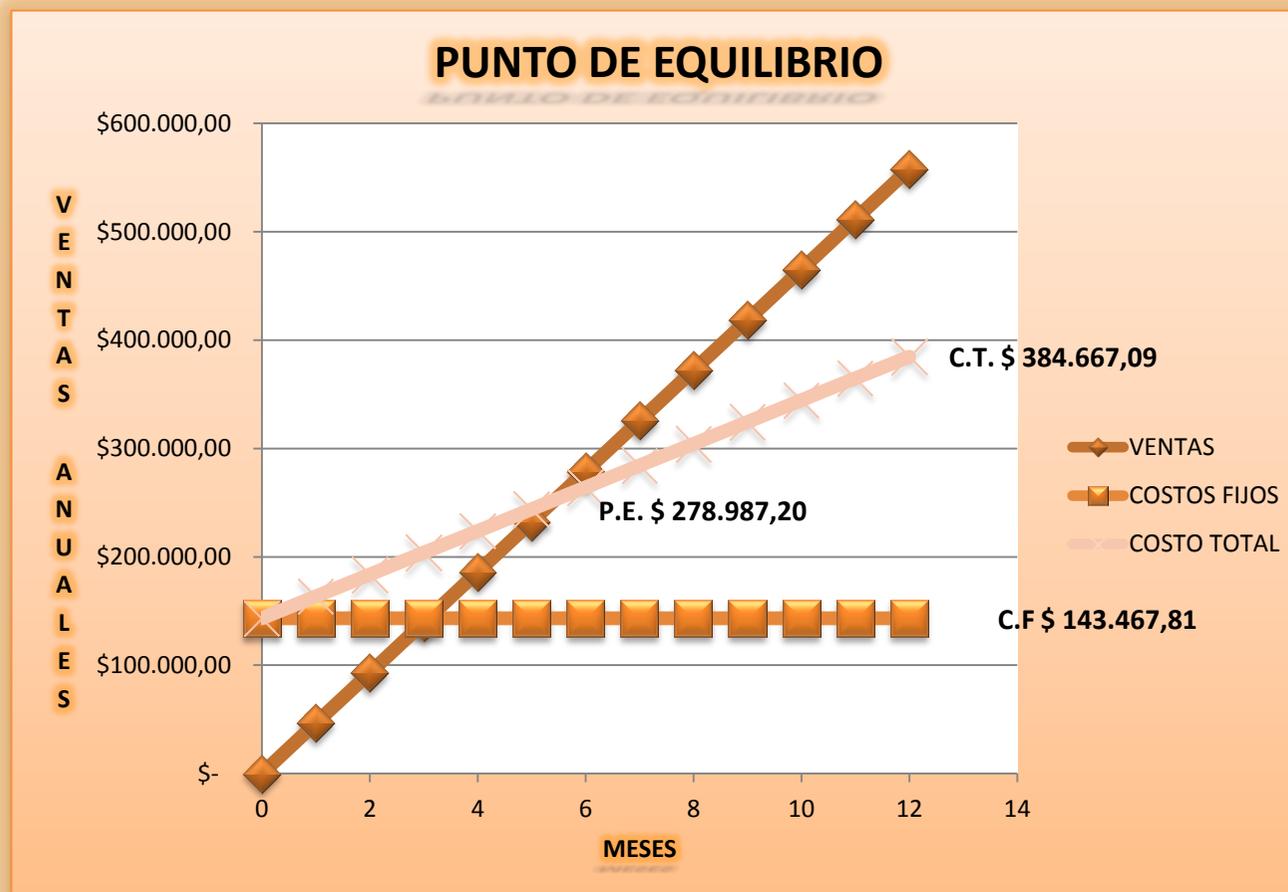


GRÁFICO N.- 21  
PUNTO DE EQUILIBRIO



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORACION: Autores

#### 4.3.3.4. Estado de Resultado

El Estado de Resultados muestra la utilidad que el proyecto generará durante su vida útil.

**TABLA N.- 29**

**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**

<b>MUEBLES VERA</b>						
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>						
<b><u>VENTAS NETAS</u></b>	469.035,61	515.939,17	567.533,08	624.286,39	686.715,03	755.386,53
<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>	<u>241.199,28</u>	<u>260.495,22</u>	<u>281.334,84</u>	<u>303.841,62</u>	<u>328.148,95</u>	<u>354.400,87</u>
<b><u>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</u></b>	227.836,33	255.443,95	286.198,25	320.444,77	358.566,08	400.985,66
<b><u>GASTOS</u></b>						
SUELDOS Y SALARIOS	102.844,46	111.072,02	119.957,78	129.554,41	139.918,76	151.112,26
PUBLICIDAD	7.200,00	7.776,00	8.398,08	9.069,93	9.795,52	10.579,16
SERVICIOS BÁSICOS	3.780,00	4.082,40	4.408,99	4.761,71	5.142,65	5.554,06
INTERESES DE PRÉSTAMO	17.223,44	15.074,10	12.677,59	10.005,49	7.026,09	3.704,06
DEPREC. DE P.P.E.	11.675,91	11.675,91	11.675,91	9.140,91	9.140,91	8.570,91
AMORT. GASTOS DE CONSTITUCIÓN	<u>744,00</u>	<u>744,00</u>	<u>744,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
<b><u>TOTAL DE GASTOS</u></b>	143.467,81	150.424,43	157.862,36	162.532,44	171.023,93	179.520,45
<b><u>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADS</u></b>	84.368,52	105.019,51	128.335,88	157.912,32	187.542,15	221.465,21
<b><u>PARTICIPACIÓN TRABAJADRES</u></b>	12.655,28	15.752,93	19.250,38	23.686,85	28.131,32	33.219,78
<b><u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</u></b>	71.713,24	89.266,58	109.085,50	134.225,47	159.410,82	188.245,43
<b><u>IMPUESTO A LA RENTA</u></b>	15.776,91	19.638,65	23.998,81	29.529,60	35.070,38	41.413,99
<b><u>UTILIDAD LÍQUIDA</u></b>	<u>55.936,33</u>	<u>69.627,94</u>	<u>85.086,69</u>	<u>104.695,87</u>	<u>124.340,44</u>	<u>146.831,43</u>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

#### 4.3.3.5. Balance General

El Balance General muestra la situación financiera de la empresa en un momento dado, informando con referencia a una determinada fecha, el valor de los activos, pasivos y capital de los dueños y accionistas de la empresa.

**TABLA N.- 30**  
**BALANCE GENERAL**

MUEBLES VERA	
BALANCE GENERAL	
2014	
<b><u>ACTIVO</u></b>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	
Caja Bancos	\$ 21.880,37
<b><u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>\$ 21.880,37</b>
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>	
TERRENO	\$ 126.000,00
OBRAS CIVILES	\$ 171.067,04
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.232,00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.850,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 6.090,00
SUMINISTROS	\$ 175,60
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 2.525,00
<b><u>TOTAL ACTIVO FIJO</u></b>	<b>\$ 310.939,64</b>
<b><u>TOTAL DE ACTIVOS</u></b>	
	<b>\$ 332.820,01</b>
<b><u>PASIVO</u></b>	
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 18.689,86
<b><u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>\$ 18.689,86</b>
<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 131.079,15
<b><u>TOTAL PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>\$ 131.079,15</b>
-	
<b><u>TOTAL DE PASIVOS</u></b>	<b>\$ 149.769,01</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
CAPITAL SOCIAL	\$ 183.051,01
<b><u>TOTAL PATRIMONIO</u></b>	<b>\$ 183.051,01</b>
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>	
	<b>\$ 332.820,01</b>

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

#### **4.3.3.6. Flujo de Caja Financiado y Determinación del VAN de la Inversión**

Para la determinación del VAN hemos considerado una tasa de descuento del 18,20%, es decir lo mínimo que nuestro proyecto debe obtener como margen de rentabilidad.

Para ello tomamos en cuenta las siguientes cifras macroeconómicas cuya fuente proviene del Banco Central del Ecuador, como podemos apreciar en la siguiente tabla.

**CUADRO N.- 8**  
**PORCENTAJES DE TASA ACTIVA, PASIVA E INFLACIÓN**

<b>FUENTE: BANCO CENTRAL</b>	
TASA ACTIVA	8,17%
TASA PASIVA	4,53%
INFLACIÓN	5,50%
<b>TOTAL</b>	<b>18,20%</b>

*FUENTE: Banco Central del Ecuador*

*ELABORACION: Autores*

##### **4.3.3.6. 1. Análisis Cualitativo del Flujo de Caja**

Como podemos observar en la TABLA N.- 31, los flujos anuales indican que el proyecto es factible debido a que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero, que en este caso da como resultado \$83,306.34.

Así como también obtenemos la Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor a la Tasa de Descuento antes mencionada.

**TABLA N.- 31**

**VAN Y TIR**

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>VENTAS</b>		469.035,61	515.939,17	567.533,08	624.286,39	686.715,03	755.386,53
<b>EGRESOS</b>							
COSTO DE VENTAS		241.199,28	260.495,22	281.334,84	303.841,62	328.148,95	354.400,87
SUELDOS Y SALARIOS		102.844,46	111.072,02	119.957,78	129.554,41	139.918,76	151.112,26
PUBLICIDAD		7.200,00	7.776,00	8.398,08	9.069,93	9.795,52	10.579,16
SERVICIOS BÁSICOS		3.780,00	4.082,40	4.408,99	4.761,71	5.142,65	5.554,06
INTERESES DE PRÉSTAMO		17.223,44	15.074,10	12.677,59	10.005,49	7.026,09	3.704,06
DEPREC. DE P.P.E.		11.675,91	11.675,91	11.675,91	9.140,91	9.140,91	8.570,91
AMORT. GASTOS DE CONSTITUCIÓN		744,00	744,00	744,00			
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>384.667,09</b>	<b>410.919,65</b>	<b>439.197,20</b>	<b>466.374,07</b>	<b>499.172,88</b>	<b>533.921,33</b>
UTILIDAD ANTES DE PART. EMPL.		84.368,52	105.019,51	128.335,88	157.912,32	187.542,15	221.465,21
PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	-	12.655,28	- 15.752,93	- 19.250,38	- 23.686,85	- 28.131,32	- 33.219,78
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA		71.713,24	89.266,58	109.085,50	134.225,47	159.410,82	188.245,43
IMPUESTO A LA RENTA		15.776,91	19.638,65	23.998,81	29.529,60	35.070,38	41.413,99
UTILIDAD DESPUES DE IMP. Y PART.		55.936,33	69.627,94	85.086,69	104.695,87	124.340,44	146.831,43
AMORT. GASTOS DE CONSTITUCIÓN		744,00	744,00	744,00	-	-	-
DEPREC. DE P.P.E.		11.675,91	11.675,91	11.675,91	9.140,91	9.140,91	8.570,91
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	- 332.820,01						
<b>PRÉSTAMO BANCARIO</b>	149.769,01						
<b>AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO</b>		- 18.689,86	- 20.839,19	- 23.235,70	- 25.907,81	- 28.887,21	- 32.209,23
<b>FLUJO NETO</b>	<b>- 183.051,01</b>	<b>49.666,38</b>	<b>61.208,65</b>	<b>74.270,90</b>	<b>87.928,97</b>	<b>104.594,15</b>	<b>123.193,11</b>
<b>VAN</b>	<b>83.306,34</b>						
TASA DE DESCUENTO	18,20%						
TIR	32,08%						

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

**4.3.3.7. Periodo de Recuperación de la Inversión**

**TABLA N.- 32  
PAYBACK**

<b>AÑO</b>	<b>CASH FLOW</b>	<b>PAY BACK</b>
0	\$ -	\$ (183.051,01)
1	\$ 49.666,38	\$ (133.384,63)
2	\$ 61.208,65	\$ (72.175,98)
<b>3</b>	<b>\$ 74.270,90</b>	<b>\$ 2.094,92</b>
4	\$ 87.928,97	\$ 90.023,90
5	\$ 104.594,15	\$ 194.618,05
6	\$ 123.193,11	\$ 317.811,16

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

**4.3.3.8. Análisis de Sensibilidad**

**TABLA N.- 33  
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

<b>DISMINUCIÓN DE INGRESOS</b>		
DISMINUCIÓN	5%	10%
VAN	\$ 16.866,30	\$(49.573,74)
TIR	21,14%	8,99%
PAY BACK	4 AÑOS	5 AÑOS
<b>AUMENTO DE GASTOS</b>		
DISMINUCIÓN	5%	10%
VAN	\$ 32.368,98	\$ (18.568,37)
TIR	23,74%	14,91%
PAY BACK	4 AÑOS	5 AÑOS

**FUENTE:** Investigación de Campo

**ELABORACION:** Autores

#### 4.3.3.9. Relación Costo – Beneficio

**TABLA N.- 34**  
**RELACIÓN COSTO - BENEFICIO**

COSTOS TOTALES	\$ 384.667,09
BENEFICIOS TOTALES	\$ 469.035,61
BENEFICIO POR CADA DÓLAR DE INVERSIÓN	\$ 1,22

*FUENTE: Investigación de Campo*

*ELABORACION: Autores*

#### 4.4. Conclusiones

Luego de haber finalizado la investigación que consiste en la Implementación de la estrategia de penetración de mercado a nivel regional en la empresa manufacturera Muebles Vera que se basa inicialmente en la creación de una Sala de Exhibición en el Cantón Samborondón *Parroquia La Puntilla*, se concluye lo siguiente.

- La industria de la elaboración de muebles se ha constituido en una importante fuente de trabajo, debido a que nuestro país cuenta con materia prima de primer nivel y la ventaja de tener artesanos muy hábiles que dan un concepto de originalidad al producto final lo cual contribuye a la dinamización de la economía.
- En el proceso de planificación, desarrollo y producción de muebles de madera se debe tomar en cuenta cuatro factores: el usuario a quien va dirigido el producto, el desarrollo o diseño del producto, el proceso de producción y el marketing del producto. Estos cuatro factores son los que definen sus posibilidades de aceptación en el mercado.
- La segmentación de mercados permitió identificar los segmentos potencialmente atractivos para la empresa Muebles Vera, por su nivel socioeconómico alto y medio alto el cantón Samborondón, Parroquia La Puntilla, fue seleccionado para la aplicación y desarrollo del proyecto.
- Es factible una reestructuración que nos va a permitir formalizar la empresa y que los procesos sean más eficientes y eficaces, obteniendo mayores beneficios económicos.
- En el desarrollo del presente proyecto de investigación hemos concluido que la implementación de la estrategia de penetración de mercado propuesta, no se llevará acabo puesto que el desarrollo de la misma implicaría demasiado tiempo para medir los resultados. Por lo tanto se presenta la propuesta a través de un Diseño de estrategias que permitan expandirnos hacia otros mercados locales y consolidar una empresa competitiva con un monto potencial de incremento, aportando con el desarrollo socioeconómico del país.

- El monto de la inversión antes de arrancar el proyecto es de 332,820.01 USD, de los cuales 183,051.01 USD pertenecen a financiamiento a largo plazo que equivale a 55%, mientras que el 45% corresponde a capital aportado que es 149,769.00 USD.
- El Valor Actual Neto (VAN) asciende a: 83,306.34 USD; lo que significa que es mayor que 0, este VAN resulta ser atractivo porque permitirá analizar la seguridad de autofinanciamiento de acuerdo a la teoría de Karen Mokate, es decir, la posibilidad de que el emprendimiento genere un flujo de caja suficiente para cubrir la inversión inicial por lo que se convertirá en un proyecto factible.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) que nos indica la rentabilidad global del capital invertido, asciende a 32,08%, es decir que el retorno del proyecto es suficiente para compensar el costo de oportunidad de dinero y además produce un rendimiento adicional por lo tanto se torna factible para cualquier inversionista. (Teoría de Karen Mokate).
- El tiempo de recuperación de la inversión es aproximadamente de 3 años, se puede manifestar que el negocio en este tiempo ofrecerá simultáneamente la mayor liquidez para recuperar la inversión.

#### **4.5. Recomendaciones**

- Siendo el cliente la meta, no se debe descuidar el conocer sus gustos, necesidades y hábitos, para lo cual se debe utilizar los recursos disponibles para incorporar al producto las características y apariencia que atraigan al cliente.
- Se recomienda desarrollar estrategias de comercialización dirigidas especialmente hacia el segmento de los hogares con ingresos medios y altos de Samborondón.
- Desarrollar un plan de marketing para acaparar nuevos mercados ya sean locales o internacionales.
- Se recomienda realizar una reestructuración debido a que la empresa manufacturera Muebles Vera ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años, sin embargo la competencia actual que existe en el mercado nos impide seguir operando bajo el mismo sistema administrativo con que cuenta.
- El personal administrativo, operativo y comercial de Muebles Vera debe permanecer en constante capacitaciones para que se mantengan al día en lo que se refiere a procesos de producción y tendencias en la línea de muebles, para de esta manera cumplir con las expectativas de los clientes.
- Ejecutar el proyecto bajo las condiciones propuestas, pues genera puestos de trabajo, valor agregado en el producto y aporta a la economía del país.
- Se recomienda implementar un programa completo de mejoramiento de calidad basado en las normas de calidad ISO 9001, para de esta manera certificar y avalar la calidad con que se fabrican los muebles.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sallenave, J., (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Editorial Norma.

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J., (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Education.

Ortiz, A., (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Menguzzato, M., Renau, J., (1991). *Dirección Estratégica de la empresa*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.

Kotler, P., Armstrong, G., (2003). *Fundamentos de Marketing*: Pearson Education, S.A.

Gitman, J., (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Harla.

Hitt, M., Ireland D., Hoskisson, R., (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*: Editor Cengage Learning Editores.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Torres, E. (2012, 16 de octubre). El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas PYMES en el Ecuador. Recuperado de [http://www.negocioslarevista.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=45](http://www.negocioslarevista.com/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=45)

Santos, A. (2013, 17 de marzo). La industria del mueble en 2016. Escenarios competitivos: Tendencias e implicaciones estratégicas. Recuperado de <http://tenerifitocandelariero.blogspot.com/2011/02/industria-del-mueble.html?m=1>

<http://www.inec.gob.ec/cenec/>

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html#tpi=1>

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB\\_iframe=true&height=533&width=1164](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=533&width=1164)

[http://www.plusvalia.com/propiedades/terreno\\_venta\\_guayas\\_guayaquil\\_samborondon.html?gclid=CNTStdLT87kCFU8V7AodbDoAAg](http://www.plusvalia.com/propiedades/terreno_venta_guayas_guayaquil_samborondon.html?gclid=CNTStdLT87kCFU8V7AodbDoAAg)

<http://www.supercias.gob.ec/>

<http://cfn.fin.ec/>

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2005/Indice2005.htm>

## **6. ANEXOS**

### **ANEXO N.- 1**

#### **FORMATO DE ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**ENCUESTA**

**ESTUDIO SOBRE MUEBLES DE MADERA**

**La presente investigación se realiza con el propósito de descubrir los gustos y preferencias de los compradores de muebles de madera en el sector La Puntilla del cantón Samborondón. ¿Le importaría dedicarnos unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas? Le agradecemos su amable colaboración.**

**1. ¿Le gusta los muebles de madera?**

✓ ( ) Sí

✓ ( ) No

**2. ¿Qué atributos busca Usted cuando compra muebles?**

✓ ( ) Economía-Precio

✓ ( ) Diseño

✓ ( ) Calidad

**3. ¿Qué servicio adicional escogería como principal?**

✓ ( ) Entrega a domicilio

✓ ( ) Diseño de acuerdo a su gusto

✓ ( ) Asesoramiento

✓ ( ) Garantía

**4. ¿Dónde compra la mayor parte de los muebles que su familia utiliza?**

✓ ( ) Almacenes

- ✓ ( ) Expo ferias
- ✓ ( ) Centros Comerciales
- ✓ ( ) Empresa Artesanal
- ✓ ( ) Otro: \_\_\_\_\_

**5. ¿Este almacén presta el servicio adecuado en cuanto a la personalización de sus muebles?**

- ✓ ( ) Sí
- ✓ ( ) No

**6. ¿Cómo le gustaría realizar sus compras de muebles?**

- ✓ ( ) Contado
- ✓ ( ) Tarjetas de crédito
- ✓ ( ) Crédito Personal

**7. ¿Con qué frecuencia Ud. renueva sus muebles?**

**8. ¿Qué tipo de muebles prefiere Ud.?**

- ✓ ( ) Clásico
- ✓ ( ) Rústico
- ✓ ( ) Moderno

**9. ¿Qué muebles renueva Ud. con más frecuencia?**

- ✓ ( ) Juego de Comedor
- ✓ ( ) Juego de Sala
- ✓ ( ) Cocina
- ✓ ( ) Dormitorios
- ✓ ( ) Otro: \_\_\_\_\_

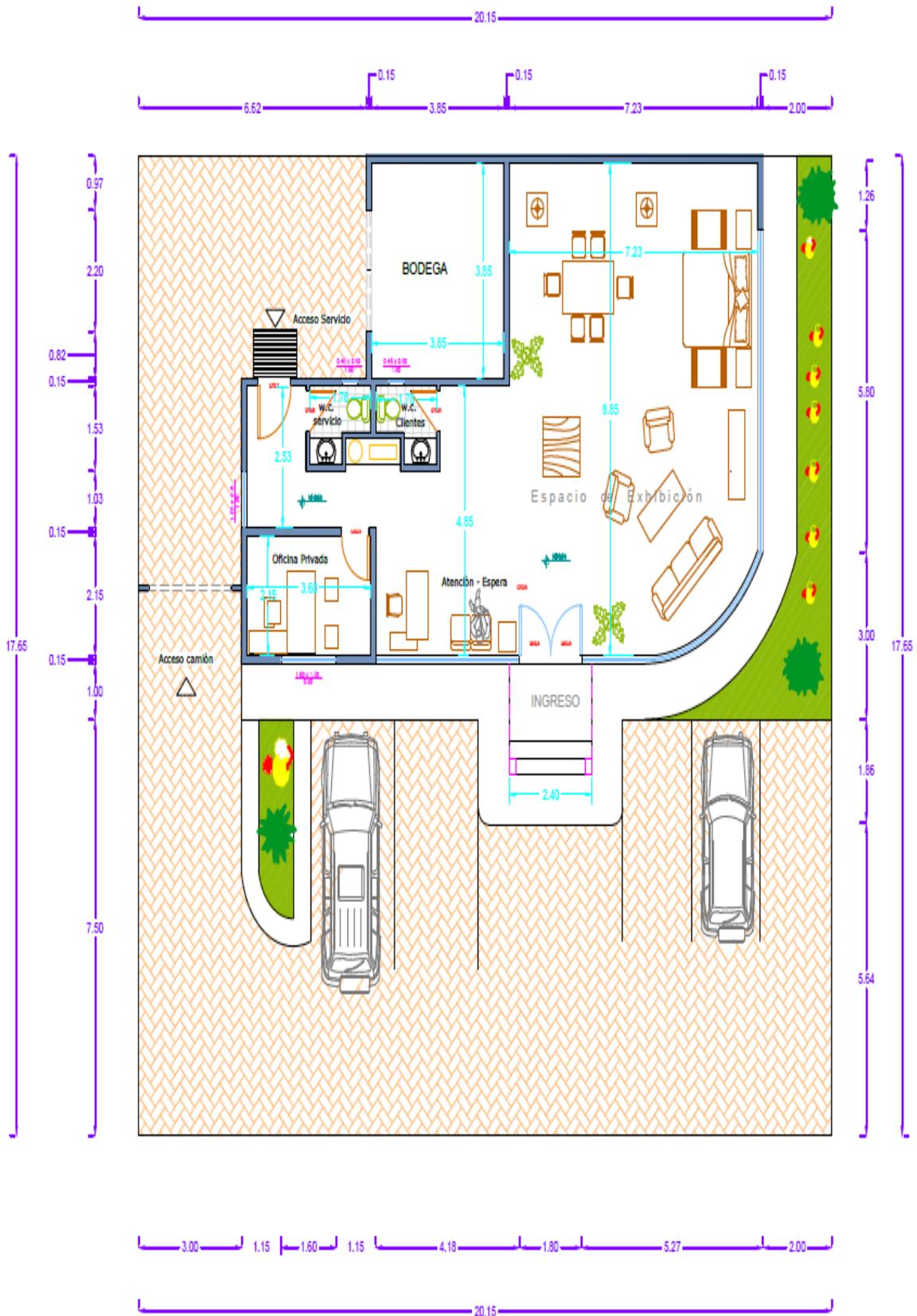
**10. ¿Le gustaría que una Mueblería le ofrezca el servicio de personalización de los muebles con la ayuda de un diseñador de acuerdo a (gustos, preferencias y medidas) que Ud. requiera?**

- ✓ ( ) Sí
- ✓ ( ) No

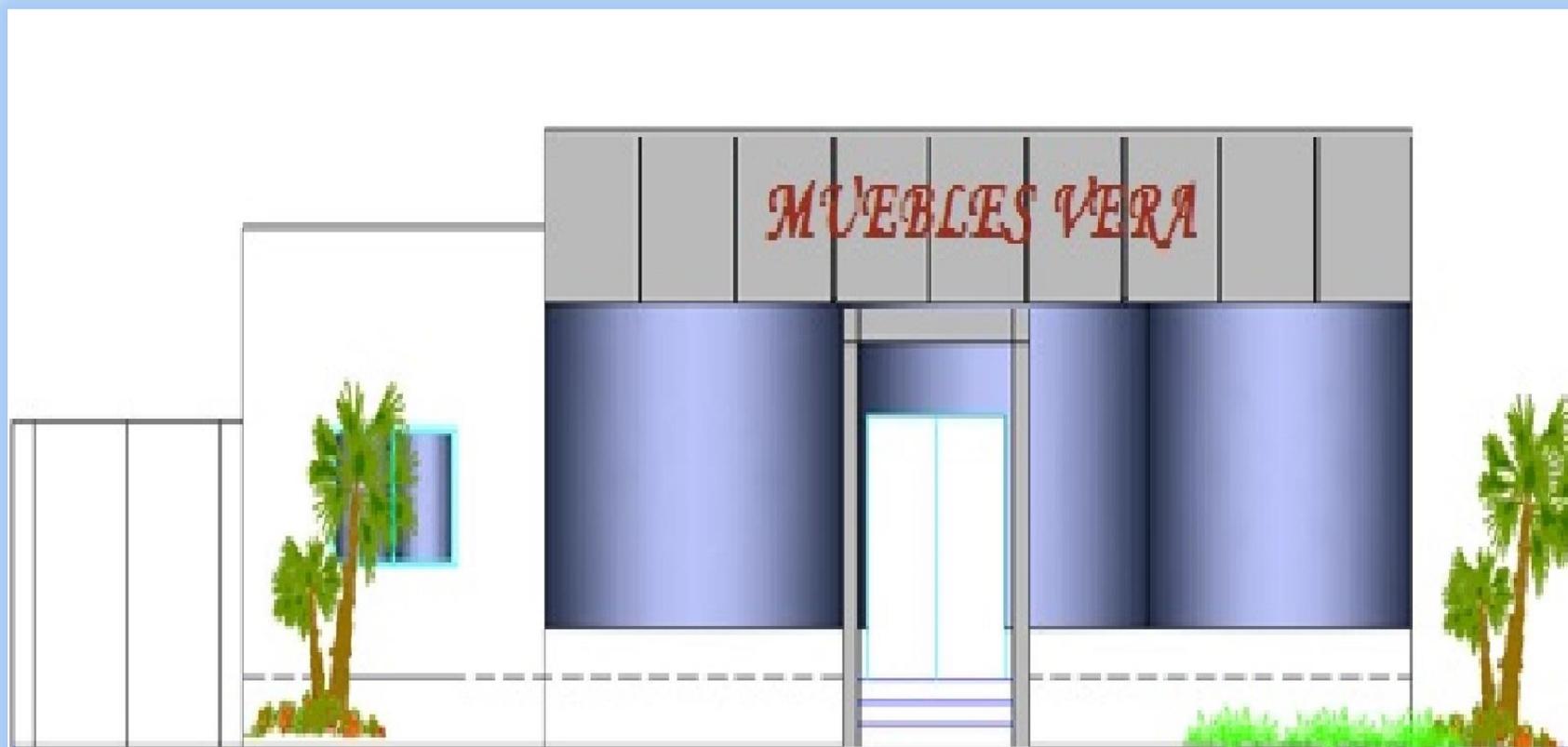
**ANEXO N.- 2**  
**DATOS DE LOS ENCUESTADORES**

<b>N°</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>TELÉFONOS</b>
1	Erick Cabanillas	0994075283
2	Melissa Aguirre	0991855449
3	Karen Aguirre	0988875011
4	Steven Murillo	0985028058
5	Kevin Murillo	0994227838

# ANEXO N.- 3 PLANO DEL TERRENO



**ANEXO N.- 4**  
**Fachada de la Sala de Exhibición**



## ANEXO N.- 5

### DETALLE DE LOS COSTOS DE LA INFRAESTRUCTURA

ITEM	DESCRIPCION DEL RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	P.UNIT	P. TOTAL
1	<b><u>ESTUDIOS Y PROYECTOS</u></b>				-
	PLANOS ARQUITECTONICOS	GLOBAL	1	4.062,50	4.062,50
	PLANOS ESTRUCTURALES	GLOBAL	1	1.500,00	1.500,00
	PLANOS SANITARIOS	GLOBAL	1	1.125,00	1.125,00
	PLANOS ELECTRICOS	GLOBAL	1	1.125,00	1.125,00
2	<b><u>PRELIMINARES</u></b>				-
	PAGO CRIEEL	GLOBAL	1	125,00	125,00
	PAGO DIR. PROV. SALUD	GLOBAL	1	125,00	125,00
	PAGO CAE	GLOBAL	1	125,00	125,00
	PAGO CIGG	GLOBAL	1	125,00	125,00
	CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA	MESES	8	43,75	350,00
	CONSUMO DE AGUA	MESES	8	61,25	490,00
	CONSUMO DE TELEFONO	GLOBAL	1	25,00	25,00
	PERMISO DE CONSTRUCCION	GLOBAL	1	1.125,00	1.125,00
3	<b><u>INICIACION DE FAENAS</u></b>				-
	CASETA GUARDIAN Y BODEGA	MTS 2	6	50,69	304,13
	LIMPIEZA DE TERRENO	MTS 2	355	0,25	88,75
	INT. PROVISIONAL AGUA	UNIDAD	1	87,50	87,50
	INT. PROVISIONAL ELECTRICA	MTS 2	1	150,00	150,00
	TRAZADO Y REPLANTEO	MTS 2	355	0,83	294,92
	TRAZADO DE ESTRUCTURA Y ALBAÑILERIA	MTS 2	355	0,23	79,88
4	<b><u>MEJORAS AL TERRENO</u></b>				-
	EXCAVACION A MANO	MTS CUBICO	284	3,25	923,00
	EXCAVACION A MAQUINA	MTS 2	164	3,20	524,80
	RELLENO DE MATERIAL IMPORTADO	MTS CUBICO	87	12,50	1.087,50
	PRECARGA	MTS CUBICO	65	1,86	121,06
	REPLANTILLO HORIZONTAL	MTS 2	69	6,14	423,49
	DESALOJO MATERIAL DE EXCAVACION	MTS CUBICO	58	6,33	366,85
5	<b><u>ESTRUCTURAS EN GENERAL</u></b>				-
	REPLANTILLO DE HORMIGON SIMPLE	MTS CUBICO	7	118,75	831,25
	ZAPATAS DE CIMENTACION Y RIOSTRAS	MTS CUBICO	32	265,00	8.480,00
	HIERRO ESTRUCTURA	GLOBAL	1	20.000,00	20.000,00
	HORMIGON EN CIMIENTOS	MTS CUBICO	26	358,54	9.321,98
	LOSA DE CUBIERTA	MTS 2	40	95,13	3.838,29
6	<b><u>CONTRAPISOS</u></b>				-
	CONTRAPISO INTERNO	MTS 2	118	17,19	2.025,55
	CONTRAPISO EXTERNO	MTS 2	27	15,63	421,88
	PISOS DE PORCELANATO 50X50 P.1	MTS 2	118	25,69	3.031,13
7	<b><u>PAREDES</u></b>				-
	PAREDES DE BLOQUE	MTS 2	195	11,25	2.193,75
	VIQUETAS DE AMARRE 10CM PB -P9 (MURO PORTANTE)	MTS LINEALES	45	8,70	391,50
	PILARETES INTERIORES 10CM	MTS LINEALES	32	8,43	269,60
8	<b><u>ENLUCIDOS</u></b>				-
	ENLUCIDOS DE FACHADA	MTS 2	212	12,64	2.679,15
	ENLUCIDOS DE PISO	MTS 2	118	7,08	834,85
	ENLUCIDOS FILOS	MTS LINEALES	44	2,05	90,20
	CUADRADA DE BOQUETES	MTS LINEALES	44	4,30	189,20
	ENLUCIDOS DE INTERIORES	MTS 2	156	6,95	1.084,20
	TRABAJOS VARIOS ALBAÑILERIA	GLOBAL	1	875,00	875,00
9	<b><u>RECUBRIMIENTOS</u></b>				-
	AZULEJO TIPO KERAMICO 33X25CM BAÑOS	MTS 2	30	20,00	600,00
	ZOCALOS DE CAFETERIA	MTS LINEALES	4	6,20	21,70



**ANEXO N.- 6**

**PROFORMA DE SOFTWARE ADMINISTRATIVO**



<b>FENIXCORP.</b> www.fenixcorp.net	<b>COTIZACIÓN</b> Sistema Administrativo Integrado	 <b>IEPI</b> Titulo No. 8237
<b>SISTEMA FENIX</b>	<b>Código: 09-015    Año: 2013</b>	

**Cotización y oferta de los Sistemas Fénix.**

PAQUETE INCLUYE	VALOR TOTAL
<p><b><u>FENIX COMERCIAL CONTABLE</u></b> (Licencia 1 Servidor + 2 PC's en Red LAN)</p> <p><b><u>INCLUYE:</u></b> 10 horas de implementación y capacitación en sitio Configuración de pre impresos tributarios 3 meses de soporte remoto SIN COSTO 1 año de actualizaciones tributarias</p>	<p>\$1.500,00</p>
<p><b><u>FENIX NOMINA</u></b> Rol de pagos, liquidación de beneficios sociales</p>	<p>\$500,00</p>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 2.000,00</b>
<b>IVA</b>	<b>\$240,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.240,00</b>

**Plan de implementación**

<b>PLAN DE IMPLANTACION</b>	
	<p>Desarrollo de las siguientes funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación del producto.</li> <li>• Configuración y parametrización inicial.</li> <li>• Formación en la aplicación.</li> <li>• Arranque y puesta en marcha.</li> </ul>

15 días de implementación y capacitación distribuidas de la siguiente manera:

<b>Técnicos- Parametrización inicial</b>	<b>3 horas</b>
<b>Técnicos – Programación - Desarrollo (funcional)</b>	<b>7 horas</b>

**Formas de pago del Sistema FÉNIX:**

✓ Crédito: (50% de entrada a la firma del contrato, saldo a 15 días con cheque a fecha).

✓ Con tarjeta de crédito: (Visa y MasterCard Banco Pichicha, Internacional, Pacífico; Diners)

✓ Al ser un crédito directo, los pagos deben ser realizados en las fechas establecidas, caso contrario se facturará gastos administrativos, cobranza y financiamiento.

Atentamente,

Ing. CPA. Mercedes Noboa  
Gerente Fénix Corp. Guayaquil

**ANEXO N.- 7**  
**PROFORMA DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN**

**Ab. Ofelia Vera Lara**  
ofelia.vera@Grupodifare.com  
Urb. Ciudad Colón, Mz 275, Solar 5, Etapa III  
Edificio Corporativo 1 | Guayaquil - Ecuador  
Teléf.: (593) 4 3731390 Ext. 1045  
**www.grupodifare.com**

**Fecha:** Guayaquil Julio 22 del 2013

**Cliente:** MUEBLES VERA

**Asunto:** Cotización de constitución de compañía anónima

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Constitución sociedad notaria	\$ 100.00
Marginación escritura	\$ 90.00
Publicación periódico	\$ 30.00
Nombramientos (3)	\$ 12.00
Cuenta integración capital(Deposito en banco)	\$ 800.00
Honorarios	\$ 600.00
<b>Total</b>	<b>\$1,632.00</b>

Atentamente;

**Ab. Ofelia Vera Lara**

## ANEXO N.- 8

### DEFINICIÓN DE ARTESANOS Y CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES

#### REGLAMENTO A LA ESTRUCTURA E INSTITUCIONALIDAD DE DESARROLLO PRODUCTIVO, DE LA INVERSIÓN Y DE LOS MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO, ESTABLECIDOS EN EL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES.

#### TITULO I

#### DEFINICIONES Y PARÁMETROS DE APLICACIÓN

**Artículo 1.- Definiciones.-** Además de las definiciones previstas en el artículo 13 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, para la aplicación de las disposiciones de este reglamento, los siguientes términos tendrán el significado que se establece a continuación:

**1. ARTESANO.-** Persona natural o jurídica, que de acuerdo a su tamaño serán considerados como micro, pequeñas o medianas empresas, tomando en cuenta el nivel de ventas anuales y el número de empleados con los que cuenten.

#### TITULO I

#### DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

#### CAPITULO I

#### CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES

**Artículo 106: Clasificación de las MIPYMES.-** Para la definición de los programas de fomento y desarrollo empresarial a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas se considerarán de acuerdo a las categorías siguientes:

**A. Micro empresa:** Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

**B. Pequeña empresa:** Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (USD \$ 100.001,00) y un millón (USD \$ 1.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y,

**C. Mediana empresa:** Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD \$ 1.000.001,00) y cinco millones (USD \$ 5.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

En caso de inconformidad frente a las variables aplicadas, se estará a lo señalado en el inciso segundo del Artículo 53 del Código de la producción, Comercio e Inversiones.

**Artículo 107: Calificación de Artesanos como MIPYMES.-** Para efectos del presente Reglamento los artesanos serán considerados como micro, pequeñas o medianas empresas, considerando su tamaño, tomando en cuenta el nivel de ventas anuales y el número de empleados, conforme lo establecido en el artículo precedente.

**ANEXO N.- 9**

**FOTOS DE LA EMPRESA MUEBLES VERA**





## ANEXO N.- 10: FOTO DEL DISEÑO DE LA PÁGINA WEB

