



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS, ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE MUEBLES RTA DE LA EMPRESA MODUMADERA S.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

GRACE LORENA CARGUA ORDÓÑEZ

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN MERCADOTECNIA

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

GRACE LORENA CARGUA ORDÓÑEZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado *“Propuesta Estratégica para el Desarrollo de Muebles RTA de la empresa MODUMADERA S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito”*, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 17 de Marzo de 2011

Grace Lorena Cargua Ordóñez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

ING. PATRICIO DALGO MBA. - ING. GUIDO CRESPO MBA.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “*Propuesta Estratégica para el Desarrollo de Muebles RTA de la empresa MODUMADERA S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito*”, realizado por la Srta. Grace Lorena Cargua Ordóñez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al desarrollo académico y profundidad nos permitimos recomendar su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Srta. Grace Lorena Cargua Ordóñez que lo entregue al Ing. Giovanni Herrera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 17 de Marzo de 2011

Ing. Patricio Dalgo MBA.
DIRECTOR

Ing. Guido Crespo MBA.
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Grace Lorena Cargua Ordóñez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo *“Propuesta Estratégica para el Desarrollo de Muebles RTA de la empresa MODUMADERA S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito”*, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 17 de Marzo de 2011

Grace Lorena Cargua Ordóñez

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, por estos años vividos, por la experiencia adquirida, la sabiduría que me ha dado, los sueños que me ha brindado y la hermosa familia que me ha regalado.

A mis padres, Ramiro y Rosario que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por darme una carrera para mi futuro y por creer en mis sueños y convicciones, se que hemos pasado momentos difíciles pero siempre han estado ahí para apoyarme y brindarme todo su amor, por esto y mucho más les agradezco de corazón que estén a mi lado.

A mi hermano, Darwin el cual han estado a mi lado alerta ante cualquier problema que se me pueda presentar, apoyándome incondicionalmente.

A mi novio, Ricardo por su amor, paciencia, comprensión, motivación y apoyo para que llegue a la culminación de una etapa importante en mi vida.

A mis amigas más cercanas, a esas amigas que siempre me han acompañado y con las cuales he contado desde que las conocí, con las cuales he vivido todas esas aventuras durante nuestra estadía en la universidad; compartiendo grandes momentos y recuerdos.

Y a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron para la cerrar esta etapa profesional de estudio que sin duda será el punto de partida de muchos triunfos y logros profesionales.

Grace Lorena Cargua Ordóñez

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército que me abrió las puertas de sus aulas para brindarme la oportunidad de ser un profesional de excelencia.

Al Ing. Patricio Dalgo Director de la presente Propuesta Estratégica, quien supo depositar en mi su experiencia, conocimiento y sobre todo su dedicación para guiar cada una de mis iniciativas.

Al Ing. Guido Crespo Codirector, el cual me brindo sus consejos y compartió desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia.

Al Ing. Robert Padilla Gerente de la Empresa MODUMADERA S.A el cual me abrió las puertas para realizar el desarrollo mi proyecto de culminación de carrera y sin el cual no hubiera sido posible la elaboración y conclusión de mis objetivos estudiantiles.

A mis profesores quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente.

Y gracias a todas aquellas personas que me ayudaron a que este gran esfuerzo se volviera una hermosa realidad.

Grace Lorena Cargua Ordóñez

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo 2

CAPÍTULO I

1. Generalidades 4

 1.1. Giro del Negocio 4

 1.2. Reseña Histórica 4

 1.3. Direccionamiento Estratégico 5

 1.3.1. Misión – Visión – Valores 5

 1.3.2. Objetivos Empresariales 5

 1.4. Problemática 7

 1.4.1. Diagrama de Ishikawa 7

 1.4.2. Análisis del Diagrama de Ishikawa 8

 1.5. Objetivos de Estudio 8

 1.5.1. General 8

 1.5.2. Específicos 9

CAPITULO II

2. Análisis Situacional 10

 2.1. Análisis del Macroambiente 10

 2.1.1. Factores Económicos 10

2.1.1.1.	Balanza Comercial	10
2.1.1.2.	Inflación	11
2.1.1.3.	Tasas de Interés	13
2.1.2.	Factores Socio – Culturales	14
2.1.2.1.	Tasa de Desempleo	14
2.1.2.2.	Remesas de Emigrante	15
2.1.3.	Factor Tecnológico	16
2.1.4.	Factor Legal	20
2.1.5.	Factor Ecológico	25
2.2.	Análisis del Microambiente	27
2.2.1.	Identificación de Clientes	27
2.2.2.	Competencia	40
2.2.3.	Proveedores	45
2.3.	Análisis Interno	52
2.3.1.	Estructura Orgánica	52
2.3.1.1.	Organigrama Estructural	52
2.3.1.2.	Organigrama Posicional	53
2.3.1.3.	Organigrama Funcional	54
2.3.2.	Área Administrativa	55
2.3.3.	Área de Comercialización	56

2.3.4.	Área de Producción	59
2.4.	Diagnóstico	61
2.4.1.	Matriz FODA	61
2.4.2.	Matrices de Acción	62
2.4.3.	Matriz de Síntesis	66
2.4.4.	Identificación de Áreas Estratégicas	67
2.4.5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	68
2.4.6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	69
2.4.7.	Matriz del Perfil Competitivo	70

CAPITULO III

3.	Investigación de Mercados	71
3.1.	Propósito de la Investigación	71
3.2.	Problema de la Investigación	71
3.3.	Objetivos de la Investigación	72
3.3.1.	General	72
3.3.2.	Específicos	72
3.4.	Segmentación de Mercados	72
3.4.1.	Tipos de Segmentación	72
3.4.2.	Variables de Segmentación	73
3.5.	Tipos de Investigación	74

3.6.	Metodología y Tamaño de la Muestra	75
3.6.1.	Elementos y Unidades Muéstrales	75
3.6.1.1.	Unidades Elementales	75
3.6.1.2.	Unidad de Muestreo	75
3.6.2.	Técnica de Muestreo	75
3.6.3.	Tamaño del Universo	76
3.6.4.	Tamaño de la Muestra	76
3.7.	Plan de Trabajo de Campo	77
3.8.	Diseño del Cuestionario	79
3.9.	Análisis de Datos	81
3.9.1.	Univariados	81
3.9.2.	Bivariados	98
3.9.3.	Multivariados	105
3.10.	Análisis de la Oferta	117
3.10.1.	Oferta Proyectada	119
3.11.	Análisis de la Demanda	121
3.11.1.	Demanda Proyectada	122
3.12.	Demanda Insatisfecha	124

CAPITULO IV

4.	Objetivos y Estrategias.....	125
-----------	------------------------------	-----

4.1.	Objetivos	125
4.1.1.	Metodología para Fijar Objetivos	125
4.1.2.	Características de los Objetivos	125
4.2.	Objetivos para la Propuesta	128
4.3.	Balanced Scorecard	129
4.4.	Estrategias	130
4.4.1.	Estrategias a Adoptarse	130
4.5.	Propuesta Estratégica	130
4.5.1.	Determinación de la Participación de Mercado	130
4.5.2.	Análisis de la Matriz Boston Consulting Group	131
4.5.3.	Análisis de la Matriz General Electric	133
4.5.4.	Misión	134
4.5.5.	Visión	135
4.5.6.	Valores	135
4.5.7.	Principios	136

CAPITULO V

5.	Plan Operativo de Marketing	137
5.1.	Producto	137
5.1.1.	Ciclo de Vida del Producto	137
5.1.2.	Atributos	138

5.1.3.	Branding	141
5.1.4.	Estrategias de Producto	144
5.2.	Precio	145
5.2.1.	Método para la Fijación de Precios	145
5.2.2.	Políticas de Precio	147
5.2.3.	Estratégicas de Precio	148
5.3.	Plaza	149
5.3.1.	Estructura de los Canales de Distribución	149
5.3.2.	Estratégicas de Plaza	150
5.4.	Promoción y Publicidad	151
5.4.1.	Métodos Promocionales	151
5.4.2.	Imagen Corporativa	151
5.4.3.	Estrategias de Promoción y Publicidad.....	153
5.5.	Posicionamiento	154
5.5.1.	Propuesta de Valor	154
5.5.2.	Estrategias de Posicionamiento	154
5.5.3.	Mapa de Posicionamiento	154
5.6.	Matriz de Estrategias de Marketing Mix	158
5.6.1.	Plan Operativo de Marketing	159

CAPÍTULO VI

6. Estudio Financiero	159
6.1. Presupuesto del Plan de Marketing	160
6.2. Financiamiento	160
6.2.1. Financiamiento Propio	160
6.3. Punto de Equilibrio	160
6.4. Evaluación Financiera	162
6.4.1. Flujo de Fondos	162
6.4.2. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	164
6.4.3. Valor Actual Neto	165
6.4.4. Tasa Interna de Retorno	166
6.4.5. Relación / Costo Beneficio	166
6.4.6. Periodo de Recuperación de la Inversión	167
6.4.7. Escenarios	168

CAPÍTULO VII

7. Conclusiones y Recomendaciones	170
---	-----

CAPÍTULO VIII

8. Bibliografía	172
-----------------------	-----

ANEXOS

1. Reglamento de Prevención de Incendios	175
2. Balances MODUMADERA S.A.	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1: Balanza Comercial	10
Tabla N° 2.2: Ventas Anuales	58
Tabla N° 2.3: Matriz FODA	61
Tabla N° 2.4: Matriz FA	62
Tabla N° 2.5: Matriz DA	63
Tabla N° 2.6: Matriz FO	64
Tabla N° 2.7: Matriz DO	65
Tabla N° 2.8: Matriz de Síntesis Estratégica	66
Tabla N° 2.9: Matriz de Áreas Estratégicas	67
Tabla N° 2.10: Matriz de Evaluación de Factores Internos	68
Tabla N° 2.11: Matriz de Evaluación de Factores Externos	69
Tabla N° 2.12: Matriz de Perfil Competitivo	70
Tabla N° 3.26: Oferta de Muebles	118
Tabla N° 3.27: Oferta Histórica de Muebles	119
Tabla N° 3.28: Proyección de la Oferta	120

Tabla N° 3.29: Demanda de Muebles	122
Tabla N° 3.30: Demanda Histórica de Muebles	122
Tabla N° 3.31: Proyección de la Demanda	124
Tabla N° 3.32: Demanda Insatisfecha	124
Tabla N° 4.1: Matriz SMART	128
Tabla N° 4.2: Balanced Scorecard	129
Tabla N° 4.3: Perfil Estratégico	130
Tabla N° 4.4: Participación de Mercado	131
Tabla N° 4.5: Posición del Mercado BCG	132
Tabla N° 4.5: Posición del Mercado GE	133
Tabla N° 5.1: Matriz de Estrategia de Producto	144
Tabla N° 5.2: Matriz de Estrategia de Precio	148
Tabla N° 5.3: Matriz de Estrategia de Plaza	150
Tabla N° 5.4: Matriz de Estrategia de Promoción	153
Tabla N° 5.8: Plan Operativo de Marketing Mix	158
Tabla N° 6.1: Presupuesto	159
Tabla N° 6.2: Flujo de Caja	163
Tabla N° 6.3: Valor Actual Neto	165
Tabla N° 6.4: Tasa Interna de Retorno	166
Tabla N° 6.5: Relación / Costo Beneficio	167

Tabla N° 6.6: Periodo de Recuperación	168
Tabla N° 6.7: Análisis de Sensibilidad (Ventas)	169
Tabla N° 6.8: Análisis de Sensibilidad (Materia Prima)	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 2.1: Inflación Acumulada	11
Gráfico N° 2.2: Inflación por Divisiones de Consumo	12
Gráfico N° 2.3: Tasas de Interés	13
Gráfico N° 2.4: Desempleo Urbano	14
Gráfico N° 2.5: Remesas de Trabajadores	15
Gráfico N° 2.6: Ventas Anuales	59
Gráfico N° 4.1: Participación de Mercado	131
Gráfico N° 5.1: Mapa de Posicionamiento	156
Gráfico N° 6.1: Punto de Equilibrio	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1: Laminadoras de Paneles	14
Figura N° 2.2: Lijadora de Cepillos Automáticos	17
Figura N° 2.3: Combinada sierra / tupí	18

Figura N° 2.4: Escuadradora para Tableros	19
Figura N° 2.5: Procedimiento de Exportación	20
Figura N° 4.1: Matriz Boston Consulting Group	132
Figura N° 4.2: Matriz General Electric	134
Figura N° 5.1: Ciclo de Vida de Muebles RTA	137

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Propuesta Estratégica para el Desarrollo de Muebles RTA de la empresa MODUMADERA S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito se plantea bajo la premisa que en el mercado nacional no existen muebles que se ajusten a sus requerimientos, pues los que existen en el mercado son básicos, estándar y rústicos, dando la percepción de ser de mala calidad.

Por tanto con la presente propuesta se busca recopilar información sobre el comportamiento de compra de los consumidores de muebles RTA (listos para armar) a fin de establecer la aceptación de compra de muebles de producción nacional.

Para ello se propone plantear una Estrategia Corporativa que se fundamenta en producir y comercializar muebles de calidad, a través del manejo correcto de la maquinaria y materia prima empleada, a fin de incrementar las ventas, el reconocimiento en el mercado y por ende el posicionamiento y preferencia en el segmento seleccionado.

La ejecución de la Propuesta Estratégica se plantea realizarla con financiamiento de la empresa en un 100%, los cuales se encuentran disponibles en los Activos Corrientes.

Finalmente se debe mencionar que la presente propuesta es viable con un escenario optimista y pesimista tanto en las variables de ventas como de materia prima, pues los índices financieros no sufren cambios significativos.

EXECUTIVE SUMMARY

The present strategic proposal for the development of RTA furniture of the company MODUMADERA S.A. in the Metropolitan District of Quito arises under the premise that there is no furniture adjusted to your requirements in the domestic market which exist in the market are basic, standard and rustic, giving the perception of poor quality.

Therefore this proposal is intended to collect information on the behaviour of consumers of RTA (ready to assemble) furniture purchase in order to establish the acceptance of purchase of furniture of domestic production.

To this end intends to raise a corporate strategy which is based on producing and marketing quality furniture, through correct management of the machinery and raw material used, in order to increase sales, the recognition in the market and therefore the positioning and preference in the selected segment.

The implementation of the strategic proposal arises do with funding from the company 100%, which are available in the current assets.

Finally it should be mentioned that this proposal is feasible with a sales variables both optimistic and pessimistic scenario as raw material, because the financial indices do not undergo significant changes.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. GIRO DEL NEGOCIO

MODUMADERA S.A. es una empresa que presta servicios de armado de partes y piezas de muebles con la más alta calidad y tecnología, su negocio se enfoca en la elaboración de Muebles de Oficina, Puertas de Paso, Cocinas y en mínima parte la Línea de Hogar y Baños la misma que se elabora solo para exportación.

Se encuentra ubicada en las calles Nicolás de Rocha S34-262 y Rio Cade en el Sector Sur de la Ciudad de Quito, emplea alrededor de 32 personas las mismas que se enfocan en el cumplimiento eficaz del servicio de la empresa.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

MODUMADERA S.A. se encuentra en el mercado desde el 8 de Julio del año 1994, se ha formado como una empresa unipersonal y debido a su crecimiento económico, financiero y comercial se convirtió en una Sociedad Anónima en el año 2004, en sus inicios la empresa contaba con maquinaria muy básica y rudimentaria en un espacio físico de 250m², se inició con un solo cliente el mismo que sirvió de pilar para su crecimiento comercial; en la actualidad cuenta con tres grandes clientes (ATU, EDIMCA, IROKO), un cliente de exportación en República Dominicana y alrededor de 480 clientes pequeños.

A partir del año 2001 la empresa da un giro tecnológico sumamente grande en el cual la maquinaria rudimentaria se ve reemplazada por maquinaria de punta de

control numérico las que permiten que el proceso de las piezas sean completamente iguales una de otras sin lugar a un margen de error y den como resultado un producto de calidad e innovador, todo esto les ha permitido dar un paso adelante en la oferta de sus productos y servicios.

Con el crecimiento tecnológico también se da el crecimiento en infraestructura y en la actualidad el área física es de alrededor de 2400 m² los mismos que están distribuidos de forma precisa entre el área de producción, almacenaje de materias primas, bodega de productos terminados y oficinas administrativas, lo que da como consecuencia un ahorro de tiempo y espacio.

En la actualidad la empresa maneja sistemas de simulación para la fabricación de los muebles con el mínimo margen de desperdicios que le da un plus sobre sus competidores, adicional a ello MODUMADERA S.A. entre sus proyecciones esta el expandir su cobertura comercial buscando nuevos mercados y con el ideal de implementar un Show Room en el cual básicamente se podrá encontrar muebles de la Línea de Hogar.

1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.3.1. Misión – Visión – Valores

La empresa no cuenta con una misión, visión y valores empresariales definidos.

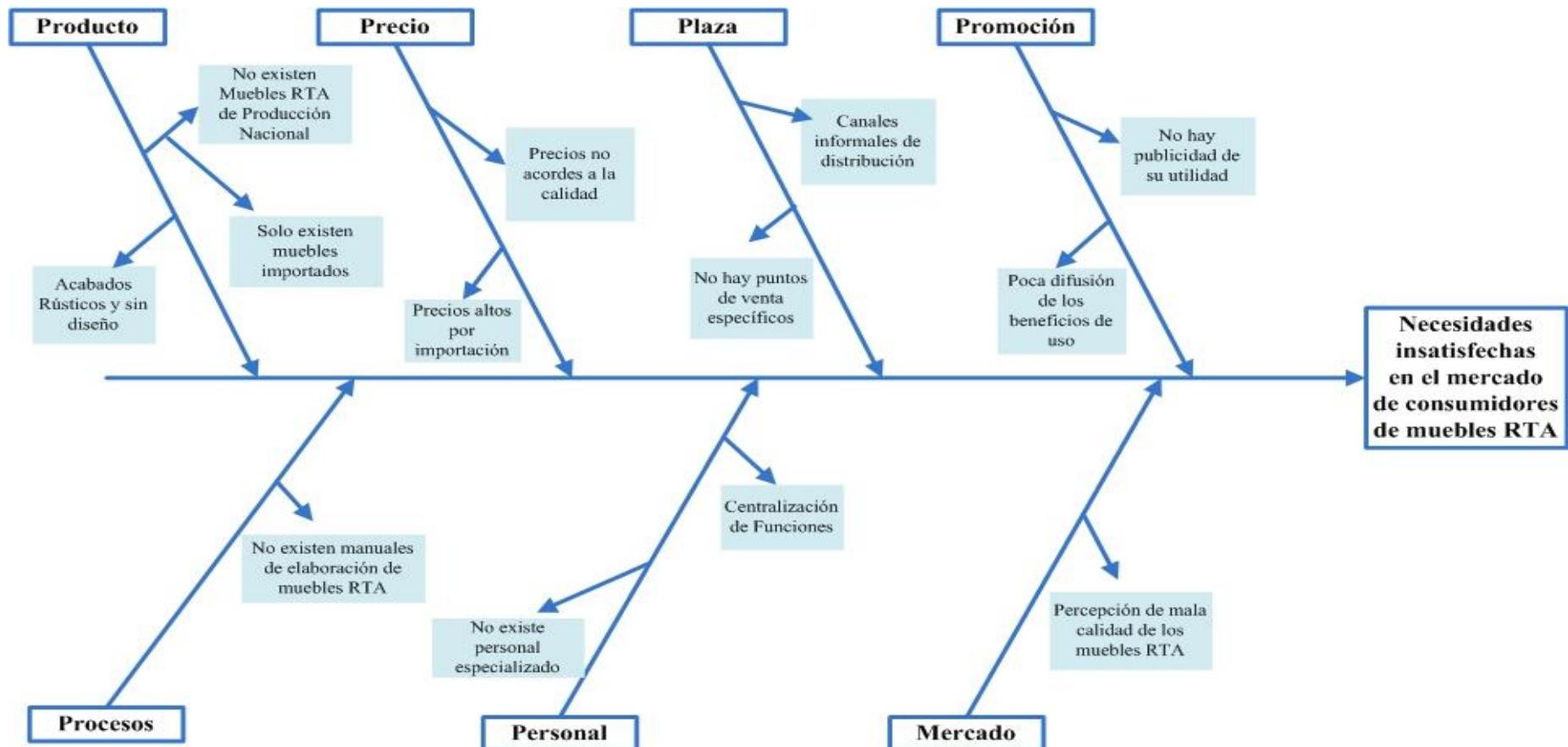
1.3.2. Objetivos Empresariales

El objetivo empresarial de la compañía es importación, exportación, distribución, comercialización, fabricación y producción de todo tipo de muebles,

gabinets y modulares para la construcción y afines; y en general realizar toda clase de actos, contratos, negocios y operaciones permitidas por la ley.

1.4. PROBLEMÁTICA

1.4.1. Diagrama de Ishikawa



1.4.2. Análisis del Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa ha permitido evidenciar una necesidad insatisfecha en el mercado de los consumidores al no existir muebles RTA que se ajusten a sus gustos y preferencias y que sean de producción nacional, pues los existentes en el mercado son básicos, estándar y rústicos, dando la percepción de ser de mala calidad.

No existen muebles de producción nacional por lo que los precios tienden a ser elevados; los lugares de comercialización no son específicos, pues no se cuenta con canales de distribución formales.

En el mercado nacional existe poca difusión de los beneficios de su uso provocado por el hecho de que no se realiza publicidad de la versatilidad y comodidad de los muebles RTA.

Por tal razón se busca introducir en el mercado muebles RTA con acabados finos, garantía y mejor estructurados que se ajusten a la medida de los consumidores a precios módicos y que estén disponibles en puntos de venta al alcance y disponibilidad de cualquier cliente.

1.5. OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.5.1. General

Diseñar una Propuesta Estratégica para el Desarrollo de la línea de muebles RTA con la finalidad de introducirlos en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

1.5.2. Específicos

- Desarrollar un análisis situacional que permita establecer el entorno tanto interno como externo en el que se desenvuelve la empresa MODUMADERA S.A.
- Contar con una investigación de mercados para identificar gustos y preferencias de los posibles consumidores.
- Formular la administración de las estrategias para establecer la sincronización y despliegue de la empresa MODUMADERA S.A.
- Diseñar un plan operativo para el desarrollo de la línea de muebles RTA mediante el mix del marketing.
- Disponer de un Estudio Financiero que permita evaluar la viabilidad de la Propuesta Estratégica.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

2.1.1. Factores Económicos

2.1.1.1. Balanza Comercial

Tabla N° 2.1

Balanza Comercial (1)												
- Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -												
	Ene - Ago 2008			Ene - Ago 2009			Ene - Ago 2010			Variación 2009 - 2010 (*)		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a			
	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario
Exportaciones totales	18,829	13,766,897	731	18,475	8,540,807	462	17,444	11,129,108	638	-5.58%	30.31%	38.01%
<i>Petroleras (2)</i>	97,580	9,161,236	94	91,179	4,129,300	45	87,938	6,100,020	69	-3.55%	47.73%	53.17%
<i>No petroleras</i>	5,282	4,605,661	872	5,812	4,411,506	759	5,210	5,029,089	965	-10.37%	14.00%	27.19%
Importaciones totales	7,210	11,139,530	1,545	7,167	8,853,791	1,235	8,390	11,992,070	1,429	17.08%	35.45%	15.69%
<i>Bienes de consumo</i>	685	2,370,565	3,462	591	1,936,312	3,275	694	2,575,974	3,711	17.39%	33.04%	13.33%
<i>Materias primas</i>	4,009	3,701,300	923	3,787	3,016,012	796	4,302	3,878,861	902	13.59%	28.61%	13.22%
<i>Bienes de capital</i>	283	2,694,469	9,521	262	2,580,223	9,841	316	3,176,590	10,040	20.68%	23.11%	2.02%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,233	2,184,453	978	2,521	1,276,553	506	3,069	2,180,343	710	21.77%	70.80%	40.27%
<i>Diversos</i>	0.15	3,793	24,515	4.89	24,124	4,932	8.04	50,696	6,306	64.38%	110.15%	27.85%
<i>Ajustes (3)</i>		184,950			20,567			129,605				
Balanza Comercial - Total		2,627,366			-312,985			-862,961			-175.72%	
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		6,976,783			2,852,747			3,919,677			37.40%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-4,349,417			-3,165,732			-4,782,638			-51.08%	

Fuente: Banco Central del Ecuador

La balanza comercial petrolera durante el mes de agosto del año 2010, registró un saldo favorable de USD 3,919.67 millones lo que significó un incremento del 37,40% frente al saldo registrado durante el año 2009 que fue de USD 2,852.74 millones.

Este resultado es producto del aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 53.17%.

La balanza comercial no petrolera al mes de agosto del año 2010 incremento su déficit en un 51.08% respecto al registrado en el año 2009, pues pasó de USD -3,165.73 millones a USD -4,782.63 millones, lo cual se ve reflejado en el valor FOB de importaciones que es de 35.45%, de ahí que se debe mencionar a los bienes de consumo los cuales registran un porcentaje de 33.04% en el cual se encuentran los muebles que llegan principalmente desde Colombia, Brasil y China.

Connotación:

El que la Balanza Comercial no Petrolera siga en déficit es una **AMENAZA** para la empresa, pues significa que no han disminuido los bienes de consumo que llegan desde el exterior en el cual se encuentran los muebles RTA sino por el contrario; el porcentaje de los bienes de consumo tiende a incrementarse dando como consecuencia un alto grado de competencia en el mercado.

2.1.1.2. Inflación

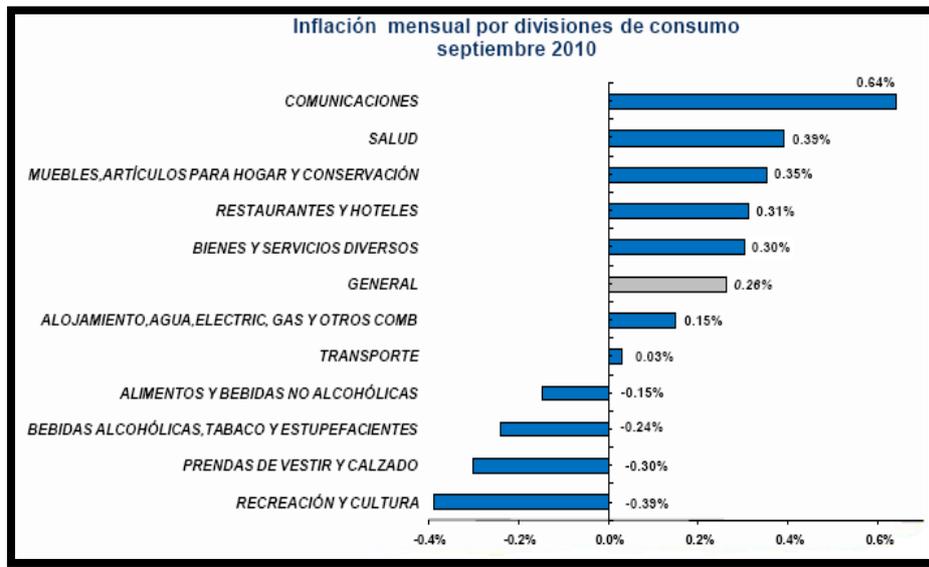
Gráfico N° 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de inflación acumulada de enero a septiembre del año 2010 registró un 2.26%, porcentaje inferior al registrado en el mismo período del año 2009 que fue de 3.12%.

Gráfico N° 2.2



Fuente: Banco Central del Ecuador

En septiembre del año 2010, la inflación mensual de 5 de las 12 divisiones de consumo se sitúan por sobre el promedio general que es de 0.26%.

Los rubros de comunicaciones, salud y muebles, son los de mayor crecimiento, en tanto que la recreación y cultura y las prendas de vestir y calzado registran los mayores niveles deflacionarios.

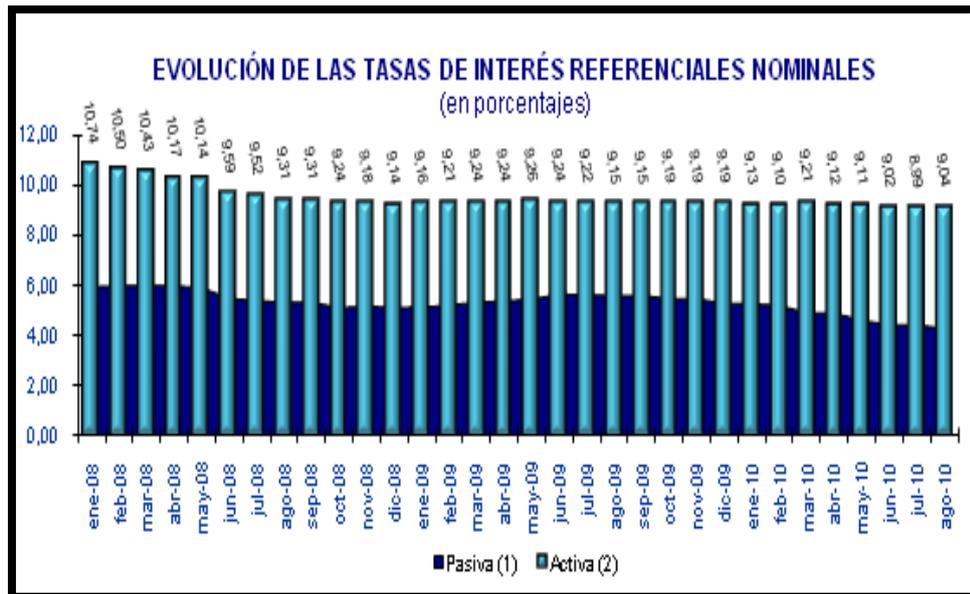
Connotación:

A pesar de que el porcentaje de inflación durante el año 2010 a teniendo un comportamiento a la baja, el hecho de que los muebles sean el tercer rubro con mas inflación representan una **AMENAZA** para la empresa,

puesto que ello significa que la fluctuación de precios es muy inestable dando como consecuencia una pérdida en el poder adquisitivo de los clientes.

2.1.1.3. Tasas de Interés

Gráfico N° 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador y Superintendencia de Bancos

La tasa de interés activa referencial al mes de agosto del año 2010 es del 9.04%, porcentaje inferior al registrado durante el año 2009 que fue del 9,15%.

Las tasas de interés durante el año 2010 no han sufrido cambios sustanciales ni bruscos en sus porcentajes manteniéndose en un promedio del 9.09%.

Connotación:

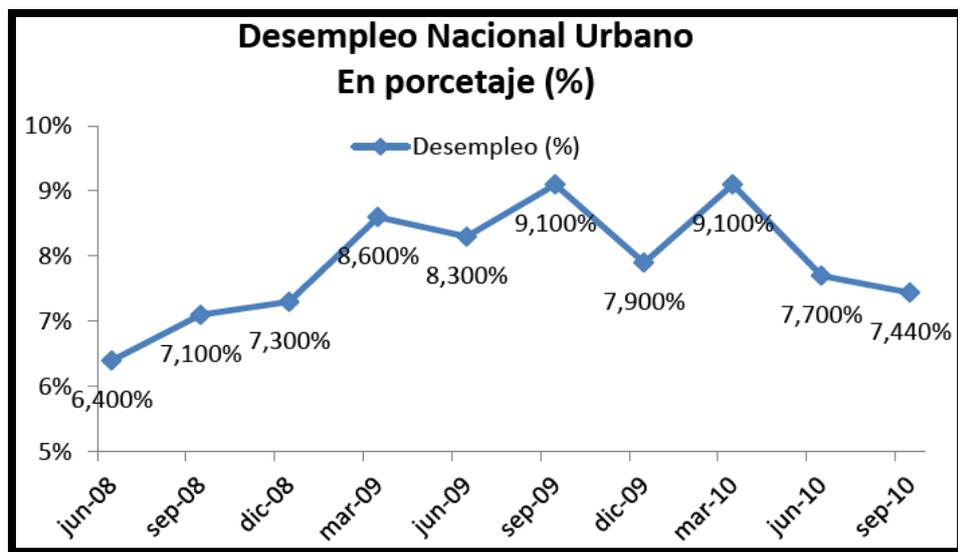
El que las tasas de interés referenciales nominales no presenten cambios sustanciales en sus porcentajes representa una **OPORTUNIDAD** para la empresa, pues gracias a ello se podría obtener préstamos en la Banca

Privada permitiendo un incremento en la liquidez de la empresa y por ende una mayor inversión para mejorar sus procesos de producción y comercialización.

2.1.2. Factores Socio-Culturales

2.1.2.1. Tasa de Desempleo

Gráfico N° 2.4



Fuente: Banco Central del Ecuador y Cámara de Comercio de Quito

La tasa de desempleo urbano se ubicó en un 7,4% en el tercer trimestre del año 2010, lo que implica que la demanda de trabajo ha crecido en un 0,3% en los últimos tres meses del año.

De igual manera, si se compara el desempleo del tercer trimestre del año 2009 con el del año 2010, existe una caída del -1,6%.

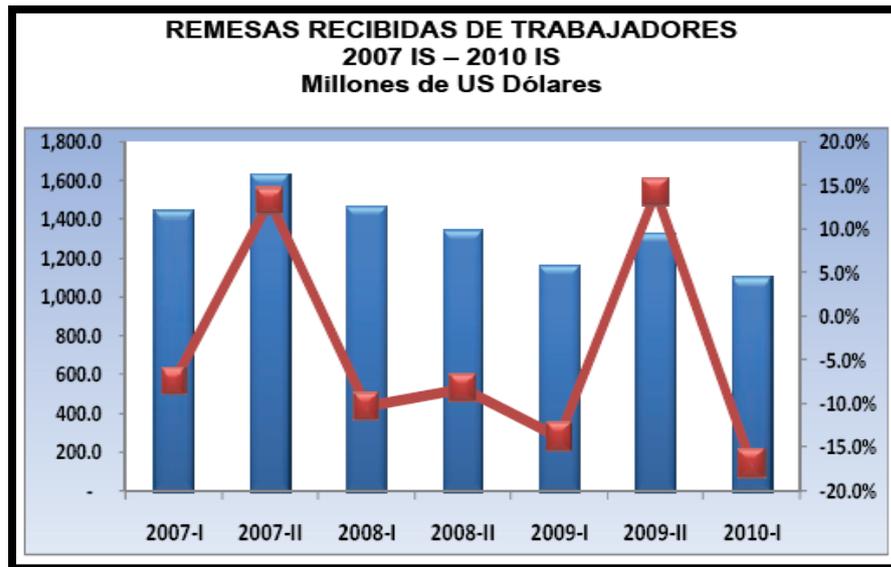
Connotación:

A pesar de que la tasa de desempleo urbano tenga una tendencia a la baja en el último trimestre del año 2010 representa una **AMENAZA** para la

empresa; por el hecho de que las personas tienen menos ingresos familiares y en consecuencia adquieren pocos bienes.

2.1.2.2. Remesas de Emigrantes

Gráfico N° 2.5



Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante el primer semestre del año 2010 el flujo de remesas familiares recibidas ascendió a USD 1.106.4 millones, que representó una reducción del 5.0% con relación al primer semestre del año 2009 (USD 1.164.2 millones) y del 16.9% con respecto al segundo semestre del año 2009 (USD 1.330.9 millones). Esta situación se debió al crecimiento del desempleo en los países europeos.

Para el segundo semestre del año 2010 se prevee un incremento en el porcentaje de remesas que ingresen al país dados por la recuperación aunque lenta de la economía ibérica que se traduce en un crecimiento del 0.2%.

Connotación:

El que la recuperación de la economía española sea muy lenta constituye una **AMENAZA** para la empresa, pues al ser la principal fuente de remesas que ingresan al país se genera un estancamiento en el circulante de la economía generando menor consumo.

2.1.3. Factor Tecnológico

Para la fabricación de muebles de la más alta calidad en la actualidad se cuenta con tecnología de última generación como la que se detalla a continuación:

Laminadoras de Paneles: con cola de PVAc

Figura N° 2.1



Fuente: Interempresas – Feria Virtual de madera

Compuesta por laminadoras económicas especialmente diseñadas para laminar con colas de PVAc o urea formol, según el modelo. Existen tres versiones para anchos de folios hasta 1.350 mm, para paneles hasta 1.310 mm de ancho, o bien hasta 1.550 mm, con paneles de hasta 1.510 mm de ancho.

La cola polivinílica PVAc, comúnmente llamada ‘cola blanca’, debe diluirse con agua para su aplicación. Se aplica mediante un cabezal con rodillo

aplicador y dosificador. Si bien el recubrimiento de molduras es exclusivamente apto para papel, en la laminación de paneles también puede emplearse para folio de PVC.

Una vez que ha fraguado esta cola, tiene muy buena resistencia, incluso a temperaturas extremas, lo que la hace ideal para perfiles o paneles destinados tanto a exteriores como a interiores.

Lijadora de Cepillos Automáticos: con doble sistema de oscilación neumática

Figura N° 2.2



Fuente: Interempresas – Feria Virtual de madera

En la figura expuesta se observa una máquina que incluyen doble sistema de oscilación neumática, bastidor monoblock construido en un solo bloque soldado y robusto, y grupos de cepillos con movimiento de subida y bajada independiente con regulación decimal y visor digital mecánico.

Además, estas máquinas cuentan con motores independientes con tensores neumáticos de las correas, avance de las piezas y rotación de los cepillos

regulable mediante inverteres electrónicos, oscilación neumática de los cepillos con dos pistones neumáticos cada grupo para conseguir un recorrido lineal de los cepillos totalmente paralelo a la mesa, y elevación automática de la mesa con visor digital electrónico de la medida.

Dependiendo del modelo, el ancho útil de trabajo puede ser de 1.100 mm ó 1.300 mm; la altura de trabajo, de 160 mm; el diámetro de los cepillos, de 310 mm, y el número de cepillos, de 2, 2+2 bandas ó 4 cepillos.

Combinada sierra / tupí: con grupo sierra inclinable

Figura N° 2.3



Fuente: Interempresas – Feria Virtual de madera

Es una máquina combinada de sierra / tupí con bastidor de escuadrado profesional y grupo de sierra inclinable y sierra de 315 mm con incisor (opcional) montado. Con una altura máxima de corte de 103 mm, el tupí es de cuatro velocidades y está disponible con eje fijo e inclinable.

Con movimiento de los grupos frontales, el carro es de aluminio anodizado con una carrera estándar de 1.600 mm. Bajo pedido puede ser de

2.2500, 2.600 ó 2.800 mm. La guía para cortes paralelos de serie es de 900 mm y, bajo demanda, de 1.270 mm.

Como accesorios opcionales están disponibles un grupo incisor, un dispositivo para cortes en ángulos, un soporte excluible, un dispositivo para trabajos de espigado, escopleadora “smart” o “elite”, un grupo de ruedas y un carro para el desplazamiento de la cajeadora.

Escuadradora para Tableros: realizada en acero y fundición

Figura N° 2.4



Fuente: Interempresas – Feria Virtual de madera

En la figura se observa la estructura diseñada totalmente en acero y fundición. La elevación e inclinación del disco son totalmente automáticas, pudiendo además dotarse la máquina de guía lateral programable “tiger stop” de alta precisión y lector digital en tope móvil de la escuadra en bandera.

Connotación:

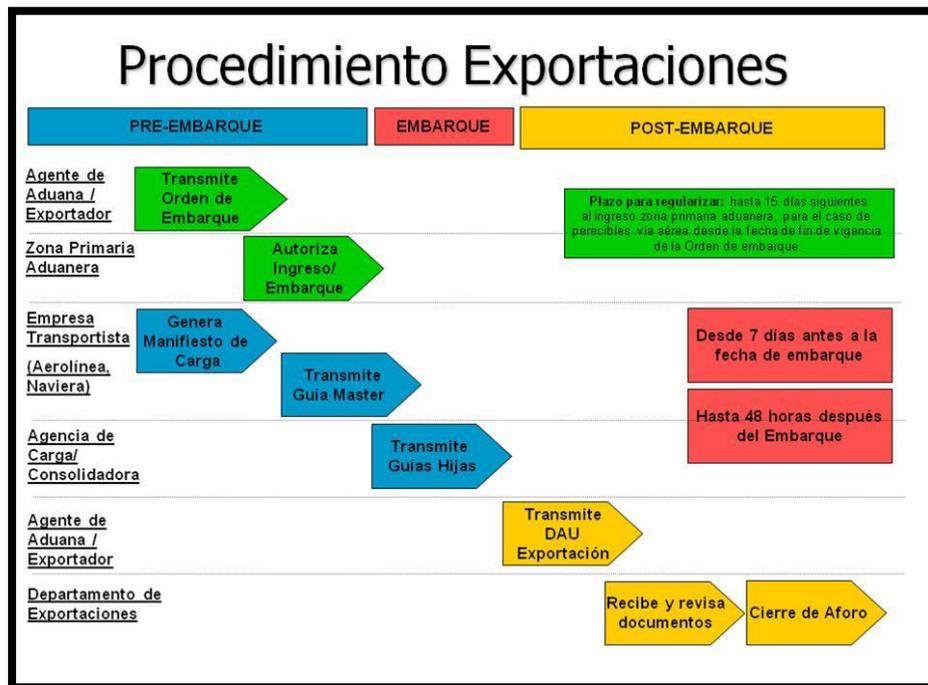
Los avances tecnológicos son cada vez más grandes y dentro de la industria maderera no es la excepción, es por ello que a pesar que la empresa cuenta con maquinaria sofisticada el que no haya actualizado su maquinaria desde

el año 2001 representa una **AMENAZA**, por el hecho de que las necesidad van cambiando y con ello la actualización de nuevas tecnologías.

2.1.4. Facto Legal

MODUMADERA para realizar sus exportaciones y los tramites en cuanto al manejo aduanero se las realiza mediante la empresa KUEHNE + NAGEL S.A. la misma que se encarga de gestionar y presenta la Declaración Aduanera Única de Exportación y lo llena según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmite y tramita la exportación.

Figura N° 2.5



Fuente: <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>

Documentos a Presentar

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- ✓ RUC de exportador.
- ✓ Factura comercial original.
- ✓ Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- ✓ Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- ✓ Registro como exportador a través de la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- ✓ Documento de Transporte.

Trámite

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

- **Fase de Pre-embarque**

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar.

El exportador o su Agente de Aduana (Verificar la obligación de utilizar Agente de Aduana en el art. 168 del Reglamento a la Ley Orgánica de Aduana con respecto a las entidades del sector público y los regímenes especiales) deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

- **Fase Post-Embarque**

Se presenta la DAU definitiva que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Para el caso de exportaciones vía aérea de productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentará ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano).
- CORPEI.

Requisitos para ser Exportador en la ADUANA

- ✓ Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- ✓ Registrarse en la Página Web de la Corporación Aduanera (CAE).

MODUMADERA adicional a la realización de este procedimiento también debe obtener el Certificado de Fitosanitario que es una certificación del procesamiento, tratamiento, curado y sellado de la madera para evitar plagas propias de la madera, este certificado es otorgado por el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca en el departamento de Agro Calidad el mismo que envía un inspector para realizar las pruebas con químicos especializados que garantizan la madera.

De igual forma MODUMADERA debe usar pallets que cuenten con la certificación o sello de sanetización que garantizan que el producto fue curado mediante los procesos químicos establecidos, los mismos que son utilizados para el movimiento en el envío de los muebles.

Todas las exportaciones se las maneja vía marítima desde el Puerto de Guayaquil y se demoran en llegar los contenedores 8 días.

Los contenedores que generalmente envía MODUMADERA fluctúan en contendor de 20 toneladas o 40 toneladas.

El alcance de las cláusulas comerciales que maneja MODUMADERA en cuanto a términos del momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador se produce en el Puerto de Guayaquil, así como el seguro, revisión de antinarcóticos y transporte desde la ciudad de Quito hacia el puerto corre por responsabilidad de MODUMADERA, una vez embarcado el container todas las responsabilidades son transferidas a la empresa CARPINTERÍA DILEGNO.

Los contenedores que son sometidos a revisión de antinarcóticos, y que por casos excepcionales los muebles deben ser perorados para la revisión representan una perdida para la MODUMADERA para lo cual se hacen reposición de los mismos o descuentos.

Connotación:

Para la MODUMADERA es una **OPORTUNIDAD** el cumplir eficazmente con cada uno de los requisitos y tramites que se deben seguir para realizar exportaciones, pues de esta forma optimiza recursos al no incurrir en

gastos por multas, así como el cumplir eficazmente con su relación comercial con su cliente en República Dominicana.

2.1.5. Factor Ecológico

Dentro de las distintas normas que se deben cumplir para la elaboración de muebles dentro del Distrito Metropolitano de Quito existen Guías de Práctica Ambientales Sectoriales y Generales, como respuesta a una serie de necesidades concretas referentes a la gestión ambiental.

La Guía de Prácticas Ambientales para el sector de elaboración de muebles es la siguiente:

✓ **Para reducir la contaminación al suelo**



- Disponer de un lugar de almacenamiento de solventes, pinturas y lacas con señalización, alejado de fuentes de calor y de acopio de material combustible.
- Los residuos de madera, polvo y aserrín, deben ser clasificados y almacenados en recipientes separados e identificados, y entregados a los gestores autorizados por la DMA.

- El área de almacenamiento de residuos debe estar protegida de la lluvia y localizada en lugares donde no funcionen equipos eléctricos.

✓ **Para reducir la contaminación al agua**



- Se prohíbe la evacuación en la vía pública (y en el sistema de alcantarillado) de cualquier efluente líquido procedente de las actividades.
- Los solventes contaminados, producto de la limpieza y mantenimiento, serán almacenados en recipientes cerrados para ser entregados al gestor respectivo.

✓ **Para reducir la contaminación al aire**

- Los equipos y máquinas que generan ruido se ubicarán en una área que cuente con aislamiento acústico, evitando la emisión de ruido al exterior, se evitará instalar la maquinaria al ingreso al establecimiento.
- Dar mantenimiento periódicamente a los equipos o maquinaria.

✓ **Gestión ante riesgos**

- Restricción de la circulación de personas al área de maquinarias y equipos (áreas específicas de trabajo).

- No utilizar la acera o vía pública para realizar las actividades identificadas con este sector.
- Acatar las disposiciones del Reglamento de Prevención de Incendios establecidas por el Cuerpo de Bomberos. *(Véase Anexo 1)*
- Contar con las instalaciones eléctricas debidamente aisladas, protegidas y fijas.

Connotación:

Dentro del Distrito Metropolitano existen normas que se deben acatar sin excepción alguna, es por ello que para la empresa el no cumplir estrictamente con cada una de estas normas representa una **AMENAZA**, pues se corre el riesgo de tener una sanción tanto económica como el cierre del establecimiento.

2.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

2.2.1. Identificación de Clientes

MODUMADERA trabaja en el mercado ecuatoriano bajo órdenes de producción con empresas como:

ATU



ATU es una compañía de origen Europeo, fue fundada en 1940 por Hans D. Rothschild.

Desde su inicio se dedicó al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de oficina.

ATU fabrica bajo estrictas normas de la American National Standards Institute (ANSI). Para asegurar la calidad de sus productos ATU tiene certificación ISO 9001-2000, desde el año 1999 hasta la actualidad

Entre sus distribuidores a nivel nacional e internacional están:

ECUADOR

- **VENTAS:** Almacenes ATU S.A. - Av. Orellana 719 y San Javier
- **QUITO:** Francisco Barba 376 y Av. 5 de Junio
- **GUAYAQUIL:** Almacenes ATU S.A. - Av. Juan Tanca Marengo - Km 1.5 y Agustín Freire
- **CUENCA:** Almacenes FABIÁN CARVALLO Cía. Ltda. - Av. Ordoñez Lazo y Jacarandá esq. Edf. Puertas del Sol PB.
- **MANTA:** DECOROFFICE D'PLATÓN S.A. - Urbanización Manta 2000, vía a San Mateo (Diagonal al redondel de circunvalación)
- **AMBATO:** PATRICIO MONTALVO DISTRIBUCIONES

ATU INTERNACIONAL

- **BOLIVIA La Paz:** HARJES Y Cía. Ltda. - Edif. San Pablo, Oficina 1807
- **CHILE Santiago de Chile:** BASHAUS S.A. - Los conquistadores 2139. Providencia

- **PERÚ Lima:** ATU PERU
- **PUERTO RICO San Juan:** J. SAAD NAZER Inc. - Calle la Brisa No.9 final Sabana Llana Comuna Ind. Park. Río Piedras
- **VENEZUELA Caracas:** AMAZONAS CARACAS C.A. - Calle California, Quinta Amazonas, (frente al C.C. California Mall) Urbanización Las Mercedes

MODUMADERA le presta servicios de lacado de partes y piezas aproximadamente 13 años, es uno de los clientes más antiguos con los que trabaja la empresa.

ATU maneja un promedio de compras a la empresa de alrededor de USD 2 500 mensuales, cabe recalcar que este monto es variable debido a que hay ciertos meses del año como Noviembre y Diciembre en los que este monto se duplica por la época, así como también hay meses en los que el monto de compras descende.

Dentro de las políticas comerciales que se manejan con ATU están:

- La materia prima se entrega en su totalidad en las instalaciones de MODUMADERA.
- El crédito que mantiene con la empresa es de 30 días de plazo posteriores a la entrega del trabajo realizado, este plazo en ocasiones es variable de acuerdo al volumen de partes y piezas que se realizan.
- Los productos terminados son empacados en plásticos de polietileno estirables y plásticos de burbujas de aire sellados.



- Modumadera se encarga de entregar los productos terminados en la agencia Matriz ubicada en la calle Francisco Barba 376 y Av. 5 de Junio, la empresa solo entrega productos en la ciudad de Quito, si las partes y piezas deben ser trasladadas a otras ciudades ATU es la encargada de realizar la movilización de los mismos.

EDIMCA



A mediados de los años 30, a muy temprana edad Juan Manuel Durini Palacios empezó a trabajar en el mundo de la madera, como comprador de productos necesarios para la construcción de obras, que su padre el Arquitecto Francisco Manuel Durini llevaba a cabo.

Posteriormente, Juan Manuel Durini Palacios, instala una fábrica de puertas y ventanas realizando sus primeras obras para la Caja de Pensiones y la Empresa Eléctrica Municipal. Sus instalaciones en el Aserradero El Cóndor, se ven afectadas por un devastador incendio que destruyó gran parte de la fábrica.

Con las pocas máquinas que se pudieron arreglar, en un galpón de su padre, decide continuar su labor; y bautiza a la empresa como, EMPRESA DURINI e inicia con la producción a partir de madera de eucalipto.

Desde entonces se dan inicio a los procesos de expansión, aunque con mucha dificultad, debido a la Segunda Guerra Mundial, que hacía muy difícil la adquisición de maquinaria. Para el año 1945, Juan Manuel Durini Palacios se asoció con su amigo Federico Arteta Rivera en una fábrica en La Floresta.

El 28 de Julio de 1964 Empresa Durini se transforma en EDIMCA (Empresa Durini Industria de Madera, C. A.) en constitución con sus socios fundadores Juan Manuel Durini Palacios y Federico Arteta Rivera.

Se construye un nuevo local en San Bartolo, al sur de Quito, donde funciona el área administrativa y también la fábrica de parquet mosaico.

El local de la calle Cordero se mantiene como almacén y centro de distribución hasta 1971 que se reubica sobre la misma calle Cordero en la esquina con la calle Páez.

Así en 1979 EDIMCA traslada sus oficinas administrativas y centro de distribución al norte de Quito, y transforma las instalaciones originales de la calle Cordero en un local comercial, al cual se sumó un nuevo almacén en la Av. de la Prensa.

En 1980, gracias al espíritu emprendedor de la familia Durini, se crea otra planta de contrachapado que se llama Bosques Tropicales S.A., BOTROSA y en 1997, Aglomerados Cotopaxi monta una planta de tableros de Fibra de Maderas - MDF, que es la primera en la región Andina y una de las primeras en Sudamérica.

Gracias a la excelente calidad de productos que comercializa, EDIMCA debió ampliar sus instalaciones de Centro de Distribución y área administrativa, y en el año 2006, se traslada a la Av. de los Granados, donde funciona hasta la actualidad.

EDIMCA Proveer soluciones a los sectores de la construcción, decoración, industria de la madera y público en general. Ofrece al público una variedad de más de 15.000 productos de madera y productos complementarios para el trabajo de la misma, siendo la empresa líder en comercialización de estos productos en el Ecuador

Posee 19 sucursales a nivel nacional en: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Ambato, Santo Domingo, Durán, y Portoviejo.

MODUMADERA le presta servicios de postformado, ruteado y slatwall aproximadamente 16 años, es el cliente más antiguo con los que trabaja la empresa, mantiene relaciones comerciales con le empresa desde su creación.

EDIMCA maneja un promedio de compras a la empresa de alrededor de USD 15 000 mensuales, se debe mencionar que este valor es aproximado, debido a que el volumen de trabajos realizados durante el año son variables de acuerdo a los requerimientos de productos.

Dentro de las políticas comerciales que se manejan con EDIMCA están:

- ✓ La materia prima y especificaciones técnicas se entregan en su totalidad en las instalaciones de MODUMADERA.

- ✓ El crédito que mantiene con la empresa es de 30 días de plazo posteriores a la entrega del trabajo realizado, este plazo generalmente no se cumple debido a que la EDIMCA tiene una política diferente de pago de 45 días a la cual debe regirse la empresa.
- ✓ Los productos terminados son empacados en plásticos de polietileno estirables y plásticos de burbujas de aire sellados.
- ✓ MODUMADERA se encarga de entregar los productos terminados en su mayoría en la agencia Matriz ubicada en Av. De los Granados E12-70 e Isla Marchena entre Av. 6 de Diciembre y Eloy Alfaro (junto a Ecuawagen), o en las diferentes agencias de la ciudad de Quito de las cuales se receipten las ordenes de trabajo.

IROKO



Fue fundada en 1979 desde entonces ha crecido y se ha perfeccionado hasta convertirse en la primera fábrica de puertas de madera sólida en el Ecuador. Es reconocida por la calidad de su producto, la cual es mantenida y mejorada gracias a un estricto control y a la implementación constante de mejores y nuevas técnicas y maquinaria.

La fama de su producto es reconocida también internacionalmente. Desde 1989 exporta puertas a la firma SIPAL, en la Isla de Martinica; también exporta a Curaçao, Moldavia, Canadá, Estados Unidos, España para proyectos hoteleros.

Su misión y valores, además de mejorar constantemente la calidad, están también en el servicio y atención a sus clientes, a quienes brinda siempre el mejor asesoramiento, cumpliendo a cabalidad con sus compromisos y están siempre abiertos a sus necesidades e inquietudes.

El funcionamiento óptimo de la empresa está también demostrado al haber obtenido el certificado de calidad ISO 9001.

Por ello siempre está mejorando constantemente la calidad de sus productos, innovando su tecnología, optimizando los procesos, aprovechando la madera de una forma eficiente y responsable.

Sus productos son fabricados en madera conocida comercialmente como Seiique, los componentes de las puertas son cuidadosamente escogidos de acuerdo a su uso y tono de madera.

Las puertas cumplen o exceden la norma I.S. 6-91 de la WDMA, son ensambladas con adhesivos que cumplen las especificaciones para humedad ASTM D3110-88

MODUMADERA le presta servicios de ruteado aproximadamente 5 años y es uno de los clientes con el cual se ha fortalecido estrechamente la relación comercial en los últimos años.

IROKO maneja un promedio de compras a la empresa de alrededor de USD 2 000 mensuales, este volumen de compras no es constante durante el año por el hecho de nunca es igual el número de trabajos a realizar.

Dentro de las políticas comerciales que se manejan con IROKO están:

- ✓ La materia prima y especificaciones técnicas se entregan en su totalidad en las instalaciones de MODUMADERA.
- ✓ El crédito que mantiene con la empresa es de 30 días de plazo posteriores a la entrega del trabajo realizado.
- ✓ Los productos terminados son empacados en plásticos de polietileno estirables y plásticos de burbujas de aire sellados.
- ✓ MODUMADERA se encarga de entregar los productos terminados en la Planta ubicada en el Km Siete y Medio, Panamericana Sur Rio Zabaleta 1163 y Manglar Alto.

ACOSA



Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA) fue fundada en el año de 1978 por un grupo de empresarios visionarios liderados por el Sr. Juan Manuel Durini

Palacios, quien había incursionado en la industria forestal y maderera 30 años antes. En el año 1979.

Aglomerados Cotopaxi S.A. inicia su producción introduciendo en el Ecuador el tablero de partículas aglomeradas con una moderna línea de tecnología de punta, importada desde Alemania.

A fines del mismo año incorpora la primera línea para recubrimiento de tableros del país, dando así mayor valor agregado a sus productos y expandiendo la gama de colores según los requerimientos del mercado nacional e internacional.

Desde sus inicios ACOSA es consciente de que la materia prima debe venir de recursos forestales renovables y en 1978 la empresa realiza la primera compra de bosques de pino y tierras para plantaciones forestales con la intención de fomentar la forestación y reforestación.

Con el fin de aprovechar al máximo el recurso forestal, ACOSA en el año de 1995, monta un Aserradero Industrial para satisfacer las necesidades del mercado de madera sólida de pino. Cabe destacar que todos los subproductos de esta línea de producción son utilizados como materia prima en las líneas de tableros.

En el año de 1996, ACOSA instala su segunda prensa, con la cual se puede recubrir los tableros con elegantes chapas de madera. Al siguiente año, inaugura la más grande e importante planta de MDF en la Región Andina.

Por lo novedoso de este producto, la empresa realiza una agresiva campaña de difusión y hace enormes esfuerzos de capacitación en la utilización del MDF en Ecuador, Perú y Colombia.

Estas dos actividades rinden sus frutos, pues desde el año de 1999, el total de la producción de MDF se encuentra vendida y llega junto a los tableros aglomerados a todo el Pacto Andino, Centro, Norte América, y algunos países de Asia, África y Europa

En el año 2002 la empresa inicia el ciclo de certificaciones y trabajo en mejoramiento continuo, obteniendo la certificación de su sistema de gestión de calidad ISO 9001, actualmente la empresa está trabajando para certificar sus sistemas de gestión ambiental ISO 14001 y su sistema de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001.

En el año 2007 se actualiza los sistemas de tecnologías de la información, adquiriendo un ERP de Oracle que ayuda al mejoramiento y la integración de los procesos. El mismo año ACOSA decide renovar sus marcas e imagen corporativa y generar un nuevo slogan “Sembrando Futuro” que representa la visión de la empresa.

ACOSA ha consolidado su liderazgo como la industria forestal más grande del Ecuador, con una producción anual que supera los 130.000 metros cúbicos. Cuenta con un patrimonio forestal de 14.000 hectáreas, de las cuales 11.000 hectáreas se encuentran plantadas con pino radiata y pátula, y el 20% restante está destinado a áreas protegidas para la conservación de ecosistemas propios de la zona, conservación de bosque nativo, protección de cuencas hidrográficas y otros beneficios ambientales.

MODUMADERA le presta servicios de slatwall aproximadamente 5 años y es uno de los clientes que en los últimos años se ha convertido en una de sus mayores clientes.

ACOSA maneja un promedio de compras a la empresa de alrededor de USD 8 000 mensuales.

Dentro de las políticas comerciales que se manejan con EDIMCA están:

- ✓ La materia prima y especificaciones técnicas se entregan en su totalidad en las instalaciones de MODUMADERA.
- ✓ El crédito que mantiene con la empresa es de 30 días de plazo posteriores a la entrega del trabajo realizado.
- ✓ Los productos terminados son empacados en plásticos de polietileno estirables y plásticos de burbujas de aire sellados.
- ✓ MODUMADERA se encarga de entregar los productos terminados en su mayoría en Planta ubicada Av. De los Granados E12-70 e Isla Marchena, Megacentro EDIMCA

DILEGNO



Desde su fundación en 1985 DILEGNO mantiene el mismo afán por ofrecer a sus clientes la más alta calidad y los diseños de vanguardia en todo tipo

de mobiliario y cocinas, estudiando todos los posibles avances que en este ámbito se puedan introducir, atendiendo a la funcionalidad de un equipamiento que se disfruta todos los días.

La durabilidad de los materiales empleados y la vigencia de sus modelos, aseguran al cliente la adquisición de un mobiliario de una dilatada vida útil.

Con sus diseños vanguardistas, basados en una larga experiencia en el equipamiento integral del mobiliario, aporta siempre soluciones prácticas, personalizadas y con distinción.

Dispone de moderna maquinaria para realizar cualquier tipo de trabajo en madera y tablero, así como personal con gran experiencia y profesionalidad.

Es una empresa mediana con participación nacional en el mercado de República Dominicana, pero su plus están en ser es el primero en la venta e instalación de puertas.

CARPINTERÍA DILEGNO importa muebles en crudo desde Bolivia y Perú, MODUMADERA envía en su mayoría muebles terminados pero en casos urgentes de producción o cuando los colores de los muebles tienen particularidades especiales también se los envía en crudo.

En los casos en los que CARPINTERÍA DILEGNO recibe en estado crudo los muebles son terminados en los talleres de la empresa.

DILEGNO maneja una política de pago en la cual el 50% del valor de la factura se la cancela a la firma del acuerdo de producción y el 50% restante a la fecha del embarque del contenedor en el puerto.

MODUMADERA maneja un convenio de exclusividad de venta con CARPINTERÍA DILEGNO en la cual se garantiza que la empresa no puede realizar distribución directa en el país.

MODUMADERA exporta muebles de cocina, muebles de baño, tapamarcos, barrederas, puertas (madera, combinadas con vidrio y aluminio) y cornisas; en el último año se han enviado 6 contenedores, en años pasados se enviaban de 10 a 12 contenedores pero por la crisis económica se ha reducido a la mitad las exportaciones.

La madera con la que se elaboran los muebles son en seike (tornillo, chuncho) y en aglomerados (combinación de maderas) los muebles de cocina.

Connotación:

Para la empresa es una **AMENAZA** el no poseer un alto grado de negociación con sus clientes, pues al ser grandes empresas posicionadas en el mercado a MODUMADERA le resulta complicado imponer sus reglas en cuanto a plazos de pago, el mismo que es de vital importancia para solventar la liquidez de la empresa.

2.2.2. Competencia

MODUMADERA a pesar de ser una empresa pequeña ha permanecido en el mercado 16 años gracias a que en el mercado ecuatoriano no existe una empresa que se dedique exclusivamente a la misma actividad, es decir la realización de diferentes procesos en la elaboración de muebles, a pesar de ello existen en el mercado empresas que si realizan ciertos procesos específicos por lo cual se convierten en competencia directa para la empresa tales como:

PERFILPLAST



Perfilplast del Ecuador nació en 1923, y se dedica a la producción de perfiles plásticos para la industria en general. Ubicado en la ciudad de Quito produce con tecnología y maquinaria italiana.

Historicamente Perfilplast ha participado de manera decidida en el desarrollo de la industria nacional en sectores muy competitivos como el automotriz y la línea blanca, con gran responsabilidad y calidad.

Hoy, Perfilplast del Ecuador se impone retos continuos a fin de adaptarse a las necesidades cambiantes de la industria.

Gran parte de su maquinaria tiene tecnología italiana y coreana. Esta maquinaria de última tecnología en extrusión asegura la calidad en el procesamiento y mezcla de materiales.

Varios técnicos mantienen y actualizan partes y matrices de la maquinaria garantizando el mejor de sus funcionamientos.

Perfilplast tiene consigo un equipo muy preparado de técnicos de gran experiencia, que conocen los materiales y permiten desarrollar productos que superan muchas veces las expectativas de lo solicitado por sus clientes.

El trabajo minucioso y motivado de sus empleados garantizan gran calidad en la elaboración y empaque del mismo. Brinda y sigue brindando soluciones industriales, decorativas y funcionales a un gran número de fabricantes nacionales.

El cuidado en la fabricación de sus productos le han merecido varios reconocimientos de calidad y eficiencia internacionales. Su material proviene principalmente de EEUU, Alemania y Colombia. Esto ha permitido que sus perfiles sean usados por clientes muy distinguidos como INDURAMA, AYMESA, OMNIBUS BB y muchos otros, con gran satisfacción.

La empresa siempre trata de ayudar al cliente con su diseño y participar con él a fin de hacer realidad su proyecto. Esta es una de sus principales fortalezas. Muchas veces el cliente llega con un pequeño plano o dibujo.

El personal lo interpreta y analiza las posibilidades de llevar a cabo el diseño a fin de que sus proyectos no se queden truncados. De esta forma los clientes quedan y siguen quedando satisfechos, pues participan conjuntamente con el personal en la solución de su proyecto.

PERFILPLAST está ubicado en la ciudad de Quito en la calle de los Cerezos Oe 3-43 y Av. Real Audiencia.

VIDAL ANDRADE

Se dedica a la elaboración y lacado de todo tipo de muebles, su negocio es familiar por lo que su reconocimiento en el mercado es casi nulo.

Maneja un solo cliente empresarial el cual es IROKO, al cual le presta sus servicios en el lacado de puertas de líneas económicas.

Su volumen de trabajo es paralelo al de muchas de las pequeñas empresas que existen en el mercado, por lo que su expectativas de crecimiento comercial no son elevadas, sin embargo su propietario esta en búsqueda de tecnificar sus procesos con maquinaria sofisticada, pues en la actualidad todos sus trabajos son realizados artesanalmente.

MADEQUISA



MADEQUISA busca ser líder en el mercado en base a maximizar sus recursos lo que le lleve a constituirse en una marca cercana a todo su público, procurando cubrir las continuas expectativas por medio de la innovación en todos sus productos y servicios, operando de manera responsable con la sociedad y en armonía con el medio ambiente.

La calidad humana de su personal, inicia desde el aprendizaje continuo de buenas costumbres personales, como el aseo, el orden, la honradez, la educación, valores morales que no solo se utilizan dentro del trabajo sino fuera de él y que deben ser inculcados en la familia de cada persona.

La calidad del ambiente de trabajo, es otorgada por la empresa y se refiere a que el personal de MADEQUISA pueda trabajar de la mejor manera en las mejores condiciones, es decir con protección para su salud, buena iluminación, sistemas de extracción de polvo, amplitud de espacios, las herramientas, partes y piezas necesarias para poder desempeñarse.

Así mismo cada persona debe cuidar y mantener todas aquellas facilidades que la empresa le otorga para un mejor desenvolvimiento en el trabajo. La calidad en sus procesos debe ser siempre la mejor para evitar perder: tiempo – dinero – materiales - clientes.

Para lograr una buena calidad en los procesos de trabajo se brinda la información adecuada al personal y se lo capacita todo el día todos los días sobre el cómo debe realizar sus procesos de trabajo diariamente.

Además la empresa busca romper aquellos hábitos de trabajo y reemplazarlos por sistemas técnicos y ordenados que eviten los errores, solo de esta manera se logra entregar un producto con calidad de excelencia, dentro y fuera de la empresa.

Maderas Equinoccio Cía. Ltda. está ubicada en Ecuador, en la ciudad de Quito, en el valle de Calderón, en sus instalaciones cuenta con secaderos de madera, controlados técnicamente a fin de producir madera seca en Seique, Colorado y Laurel.

Sus puertas para exteriores armonizan perfectamente con los acabados del hogar y disponen de varios modelos para guardar la calidez de sus habitaciones.

Mediante el uso de tecnología especializada de origen internacional y sobre todo, el trabajo de su gente le permiten cumplir con altos volúmenes de producción y satisfacer sus múltiples necesidades.

Connotación:

Para la empresa es una **AMENAZA** sus competidores, puesto que la mayoría de ellos ya poseen presencia y reconocimiento en el mercado lo que le genera una gran desventaja en su afán de buscar posicionamiento.

2.2.3. Proveedores

MODUMADERA no cuenta con un amplio número de proveedores, por el hecho de que la empresa en su mayoría solo compra insumos para la elaboración de los productos de sus clientes mas no materia prima.

Entre sus proveedores encontramos:

EDIMCA



MODUMADERA mantiene una doble relación comercial con la empresa EDMICA, puesto que por un lado es su principal cliente pero también le provee de productos como tableros y bordos que los usa en la elaboración de muebles que la empresa fábrica para exportarlos.

Tableros de Madera

Tablero Aglomerado



Contrachapado Triplex

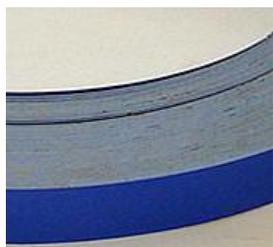


Tablero Fibra o MDF



Bordos

Los bordos se usan para complementar el trabajo con tableros aglomerados, contrachapados y en MDF, existen una gran variedad de colores y materiales tales como: bordo de canto duro, PVC y caucho que garantizan un excelente acabado a los trabajos en madera.



MODUMADERA para escoger como proveedor a EDIMICA ha evaluado la calidad así como la tecnología de sus productos, lo que le ayuda a manejar sus políticas de pago lo que en la actualidad es de 30 días de plazo.

Por otro lado EDMICA le brinda un servicio de entrega puerta a puerta de los materiales es así que todos los productos que adquiere MODUMADERA son entregados en sus instalaciones.

PINTURAS CONDOR



Ofrece al mercado nacional e internacional sus líneas de productos: arquitectónica, automotriz, madera, metalmecánica, resinas y pegantes, con los más altos estándares de calidad.

Además, orientada al cuidado del medio ambiente y a acciones conjuntas con la comunidad.

MODUMADERA adquiere a PINTURAS CONDOR, pintura, tientes y pega, que son los principales insumos para la prestación de su servicio.

Productos de Acabado

 <p>Esplogloss Mate LP-990M</p>	 <p>Decorlac - sellador catalizador al acido - madera 840^a</p>
 <p>Decorlac - fondo catalizador al acido para madera 800FA</p>	 <p>Vernin 1090 y 1090M</p>
 <p>Vernin AS (Altos Solidos) 7080</p>	 <p>Vernin 1080</p>
 <p>Vernin - AS - Altos Sólidos 7090</p>	 <p>Decorlac 840C</p>

Resincola



✓ **Descripción del Producto**

Adhesivo a base de emulsión polivinílica plastificada, recomendada especialmente para carpintería. Presenta resistencia a la humedad y algunos agentes químicos.

Forma una película transparente. No tiene rellenos. No ensucia.

El tiempo de secado es moderado y presenta una adhesión firme y resistente. No se daña por enfriamiento.

✓ **Presentación**

Tambores metálicos con doble funda de polietileno con un contenido neto de 200kg.

MODUMADERA maneja una línea de crédito de 30 días de plazo de pago a partir de la fecha de compra.

CORMEL



MODUMADERA adquiere a CORMEL tornillos y niveladores uno de sus principales insumos para la prestación de su servicio.

Tornillo Autorroscante, Negro, Plateado

Medidas:



Auto.r 6x1 1/4 10000C/C

Auto.r 6x1 5/8 8000C/C

Negro X 13 30000 C/C

Negro 6X5/8 23000 C/C

Plateado 6X5/8 23000C/C

MODUMADERA maneja una línea de crédito de 30 días de plazo desde la fecha de compra y con el servicio adicional de que todos los productos son entregados en las instalaciones de la empresa.

REPRESENTACIONES ACAZA



REPRESENTACIONES ACAZA representa a varias marcas como FANDELI, VOLCAN, DUCASSE entre otras de varios países en la línea industrial del sector maderero, metalúrgico, vidrio, caucho, construcción y ferretero.

Cuenta con amplio stock de mercadería y una planta para la elaboración de bandas de lija de cualquier tamaño, además de bodegas de almacenamiento, maquila, importación y exportación.

MODUMADERA adquiere a REPRESENTACIONES ACAZA lijas uno de sus principales insumos para la prestación de su servicio.

Lija de Madera



MODUMADERA no maneja una línea de crédito por el hecho de que el volumen de compra es mínimo y no representa un valor que requiera de mantener crédito con ellos.

Connotación:

Para la empresa sus proveedores representan una **OPORTUNIDAD**, por el hecho de que su poder de negociación en cuanto a plazos de pago y tiempos de entrega de insumos es alto, pues al momento de negociar tiene libertad para imponer sus políticas.

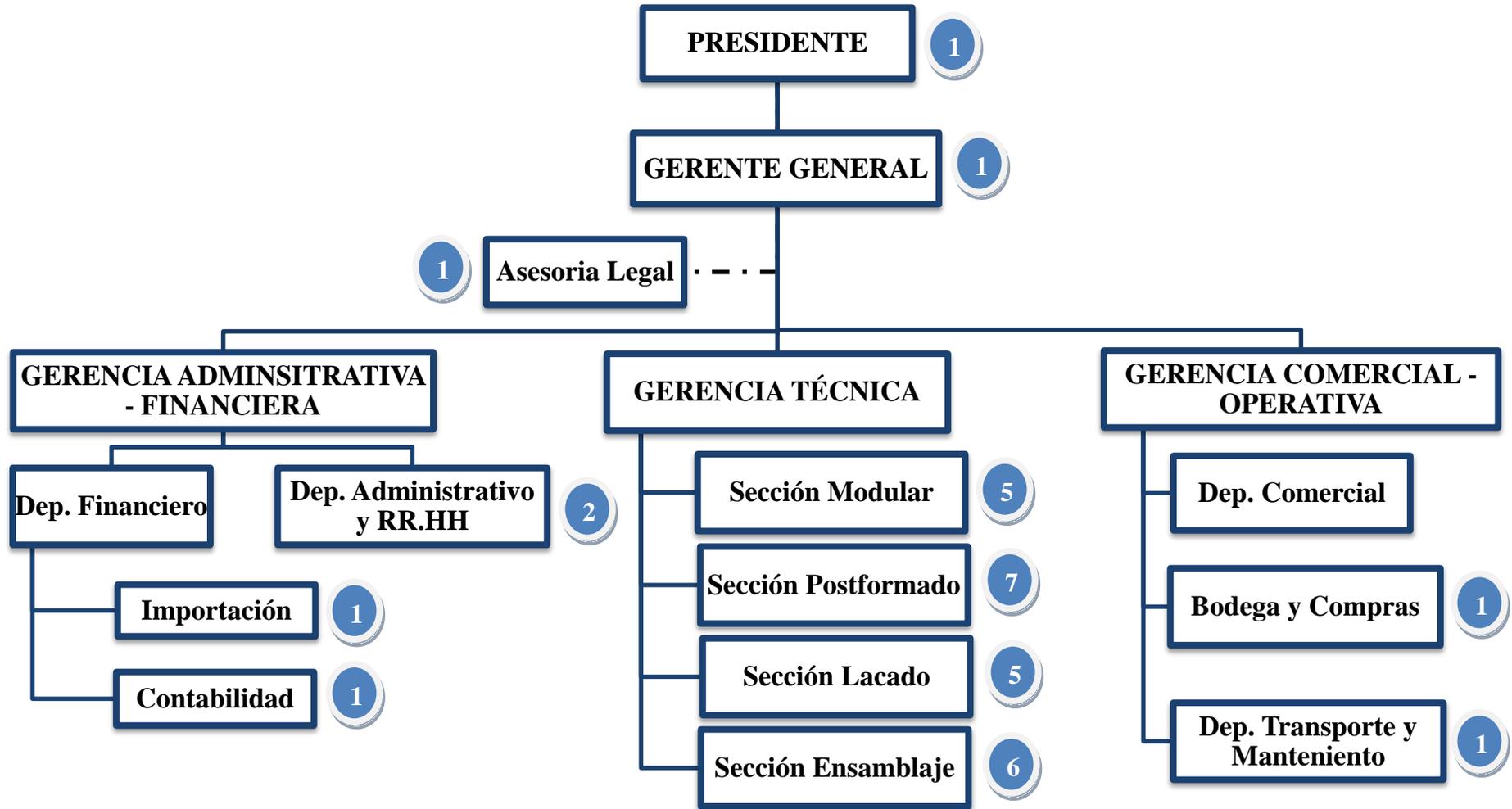
2.3. ANÁLISIS INTERNO

2.3.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA

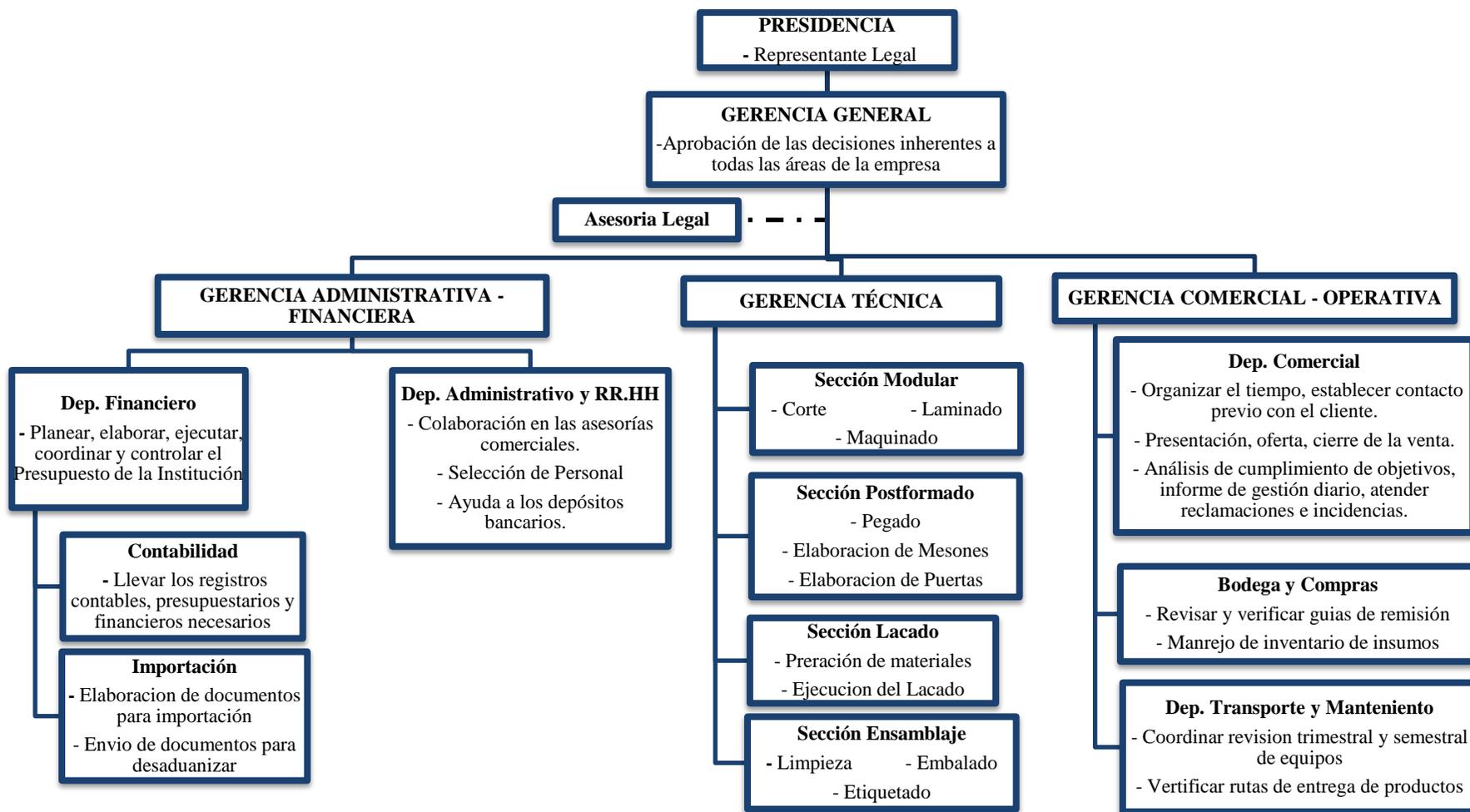
2.3.1.1. Organigrama Estructural



2.3.1.2. Organigrama Posicional



2.3.1.3. Organigrama Funcional



Connotación:

Se ha establecido que la estructura orgánica para la empresa es una **DEBILIDAD**, por el hecho de que en muchos de los cargos no están establecidas claramente sus funciones y responsabilidades.

2.3.2. Área Administrativa

- ✓ No se establecen de manera definida las funciones de cada uno de los miembros de la empresa por lo que se dificulta el cumplimiento de objetivos y metas, además se obstaculiza la determinación de responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa.
- ✓ El Gerente se ocupa de funciones; administrativas y comerciales. Esto impide el buen funcionamiento de tales departamentos que exigen dedicación especial y permanente de una determinada persona en cada uno de ellas.
- ✓ Existe concentración e incompatibilidad de funciones que recaen en una sola persona, que puede derivar en errores.
- ✓ No posee un Plan Operativo Anual (POA) en donde se especifiquen metas, objetivos, estrategias y programas de apoyo.
- ✓ No se presentan estados financieros para la toma de decisiones, solo se los elabora para la declaración de impuestos.
- ✓ Los recursos utilizados para la promoción y difusión de bienes y servicios por parte de la empresa no están presupuestados en ningún plan operativo

ni tampoco se alinean con ninguna misión, visión u objetivos de la empresa.

- ✓ La empresa posee una política de pago mensual y puntual.
- ✓ Algunos de los colaboradores no están consientes de que forman parte fundamental del funcionamiento de la empresa y no se sienten responsables del buen uso de maquinaria e instalaciones.

Connotación:

Al no contar con una delimitación específica de las funciones de cada uno de los miembros de la organización la empresa recae en una **DEBILIDAD** que le produce un estancamiento de procesos y toma de decisiones.

2.3.3. Área de Comercialización

A lo largo de estos 14 años la empresa ha ido incrementando en su oferta comercial, es por ello que en la actualidad la empresa ofrece a sus clientes, los siguientes productos tanto en fabricación como en armado:

- ✓ Fabricación de postformado de puertas



- ✓ Slatwall en fibraplac, durafibra de color, con fórmica en 3 y 6 pulgadas
- ✓ Puertas texturizadas armadas con RH y laurel



- ✓ Laminados de cantos en pvc, canto duro, canto con espiga, con fórmica
- ✓ Marcos
- ✓ Tapamarcos en varias formas
- ✓ Molduras en general



- ✓ Lacado
- ✓ Formas
- ✓ Laminados de superficies (pizarrones)
- ✓ Puertas Tamboradas
- ✓ Barrederas
- ✓ Plafoneria



- ✓ Fabricación de muebles de cocina, baños, closet, cabinet, superficies de trabajo
- ✓ Ruteados de puertas de closet, cocina y de paso

Todos estos productos se los comercializa en base a especificaciones técnicas sugeridas tanto por los clientes como por la empresa.

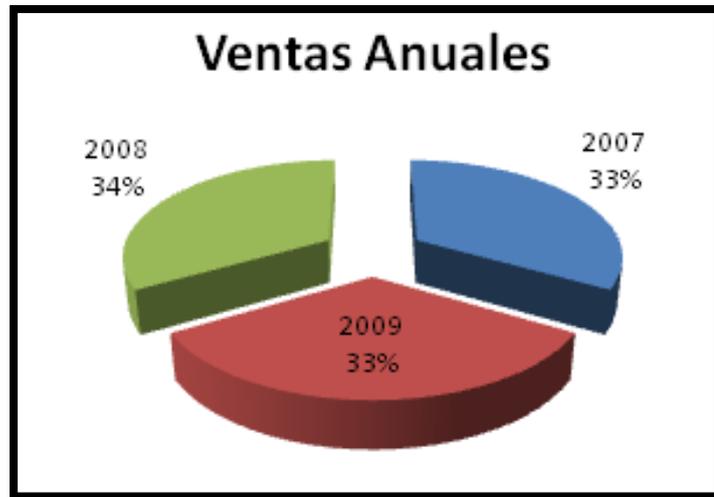
Como resultado de esta comercialización se han obtenido las siguientes ventas en los tres últimos años.

Tabla N° 2.2

Ventas Anuales Declaradas	
Año	Valor (\$)
2007	738.706,62
2008	702.213,37
2009	625.878,22

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: MODUMADERA S.A.

Gráfico N° 2.6



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: MODUMADERA S.A.

Connotación:

El contar con una amplia gama de productos le genera una **FORTALEZA** a la empresa, puesto que al tener diversas opciones para sus clientes le permite estar siempre a la par de sus competidores.

2.3.4. Área de Producción

La empresa cuenta con un área de producción de alta tecnificación gracias a la maquinaria y el software que usa para la elaboración de los muebles, de ahí que se siguen los siguientes procesos de producción en los distintos muebles que elaboran:

- ✓ **Postfomados:** Los materiales que utilizamos son el formalite y la madera que puede ser triples, aglomerado, fibraplac y en algunos casos tableros marinos, el pegante es PL-285 o PVA Castorez el mismo que soporta hasta 250 grados de temperatura.

- ✓ **Slatwall:** Se realizan en fibraplac, durafibra blanco y laminado con formalite de colores con canales de 3” y 6”, se dispone de variedad de colores dando la alternativa al cliente. Dicho producto es realizado de forma precisa y exacta con la ayuda de la máquina punto a punto.
- ✓ **Laminados de superficie:** Los laminamos se los realiza en tableros de 9 mm y para tableros de 12 mm y se laminan los cantos de los tableros para una mejor presentación.
- ✓ **Ruteados:** Se lo realiza en base a la maquina punto a punto que garantiza un producto de calidad. Con esta máquina inclusive se realiza diseños específicos que el cliente solicite.
- ✓ **Puertas Texturizadas:** Se lo arma en madera de laurel y con tablero RH de 30 mm, además es recomendado contra la polilla y la humedad.
- ✓ **Lacado:** Para este tipo de trabajo se cuenta con material de Poliuretano y terminados según el color requerido de los clientes

Connotación:

A pesar que la empresa cuenta con maquinaria sofisticada aun existen ciertos procesos en la elaboración de los productos que requieren mayor tecnificación tanto de maquinaria como de mano de obra generándose una **DEBILIDAD** en la empresa.

2.4. DIAGNÓSTICO

2.4.1. Matriz FODA

Tabla N° 2.3

MATRIZ FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Políticas de pago mensual y puntual	Tasas de Interés estables	1
2	Buen Clima Laboral	Globalización de la información	2
3	Cumplimiento de Políticas de Técnicas y de Calidad	Nuevas Comunicaciones	3
4	Cumplimiento en producción y tiempos de entrega	Mayor circulante en la economía nacional	4
5	Comunicación y control gerencial	Apertura a créditos en la Banca	5
6	Existen procesos definidos en cuanto a tareas operativas	Alto poder de negociación con proveedores	6
7	Infraestructura física apropiada y adaptable	Políticas de pago con proveedores	7
8	Maneja indicadores de medición de procesos de producción	Materia Prima siempre disponible	8
		Trabaja con proveedores directos	9
		Exportación de productos	10
1	No esta establecido claramente sus funciones y responsabilidades de los cargos	Déficit en la Balanza Comercial no Petrolera	1
2	No posee un Plan Operativo Anual	Alto grado de competencia en el mercado	2
3	No se cuenta con suficiente personal calificado	Altos índices de Inflación	3
4	No existe una estructura para la administración de la fuerza de ventas.	Fluctuaciones de Precios	4
5	No existe un plan de recompensas a empleados	Velocidad en los cambios tecnológicos	5
6	Poca identidad corporativa	Poca actualización de sistemas informáticos	6
7	No se realiza publicidad y promoción de la empresa	Contaminación del Medio Ambiente	7
8	No se realizan estudios internos para el mejoramiento de las actividades y procesos	Poco poder de negociación con clientes	8
9	No posee Manuales de Procesos establecidos	Competidores posicionados en el mercado	9
10	Marca del producto no reconocida en el mercado	Reducido número de clientes	10
DEBILIDADES		AMENAZAS	

Elaborado: Grace Cargua O.

2.4.2. Matrices de Acción

Tabla N° 2.4

Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica "FA"													
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>		A M E N A Z A S	Déficit en la Balanza Comercial no Petrolera	Alto grado de competencia en el mercado	Altos índices de Inflación	Fluctuaciones de Precios	Velocidad en los cambios tecnológicos	Poca actualización de sistemas informáticos	Contaminación del Medio Ambiente	Poco poder de negociación con clientes	Competidores posicionados en el mercado	Reducido número de clientes	TOTAL
			FORTALEZAS										
1	Políticas de pago mensual y puntual		1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	12
2	Buen Clima Laboral		1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	14
3	Cumplimiento de Políticas de Técnicas y de Calidad		1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	14
4	Cumplimiento en producción y tiempos de entrega		1	3	1	3	5	1	3	3	5	3	28
5	Comunicación y control gerencial		1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	12
6	Existen procesos definidos en cuanto a tareas operativas		1	1	1	1	1	1	5	5	3	1	20
7	Infraestructura física apropiada y adaptable		1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	12
8	Maneja indicadores de medición de procesos de producción		1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	14
TOTAL			8	12	8	12	14	8	16	16	16	16	126
Promedio Amenazas = 12,6 Promedio Fortalezas = 15,8 % como las Fortalezas contrarrestan las Amenazas = 0,28 = 28,00%													

Elaborado: Grace Cargua O.

Tabla N° 2.5

Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica "DA"												
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div> DEBILIDADES		A M E N A Z A S										TOTAL
		Déficit en la Balanza Comercial no Petrolera	Alto grado de competencia en el mercado	Altos índices de Inflación	Fluctuaciones de Precios	Velocidad en los cambios tecnológicos	Poca actualización de sistemas informáticos	Contaminación del Medio Ambiente	Poco poder de negociación con clientes	Competidores posicionados en el mercado	Reducido número de clientes	
1	No esta establecido claramente sus funciones y responsabilidades de los cargos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2	No posee un Plan Operativo Anual	1	3	1	3	3	1	5	3	3	5	28
3	No se cuenta con suficiente personal calificado	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	18
4	No existe una estructura para la administración de la fuerza de ventas.	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	16
5	No existe un plan de recompensas a empleados	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	14
6	Poca identidad corporativa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
7	No se realiza publicidad y promoción de la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	14
8	No se realizan estudios internos para el mejoramiento de las actividades y procesos	1	1	1	1	3	3	5	3	1	1	20
9	No posee Manuales de Procesos establecidos	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	16
10	Marca del producto no reconocida en el mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
TOTAL		12	12	10	14	20	18	18	16	12	24	156
Promedio Amenazas = 15,6 Promedio Debilidades = 15,6 % de como las Debilidades generan Amenazas = 0,31 = 31,20%												

Elaborado: Grace Cargua O.

Tabla N° 2.6

Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica "FO"												
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div> FORTALEZAS		O P O R T U N I D A D E										TOTAL
		Tasas de Interés estables	Globalización de la información	Nuevas Comunicaciones	Mayor circulante en la economía nacional	Apertura a créditos en la Banca	Alto poder de negociación con proveedores	Políticas de pago con proveedores	Materia Prima siempre disponible	Trabaja con proveedores directos	Exportación de productos	
1	Políticas de pago mensual y puntual	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	18
2	Buen Clima Laboral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
3	Cumplimiento de Políticas de Técnicas y de Calidad	1	3	3	1	1	5	5	5	5	5	34
4	Cumplimiento en producción y tiempos de entrega	1	3	1	1	1	3	3	5	5	5	28
5	Comunicación y control gerencial	3	1	3	1	1	1	1	1	1	5	18
6	Existen procesos definidos en cuanto a tareas operativas	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	12
7	Infraestructura física apropiada y adaptable	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	18
8	Maneja indicadores de medición de procesos de producción	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	18
TOTAL		10	14	16	12	14	18	14	20	16	22	156
<p>Promedio Oportunidades = 15,6</p> <p>Promedio Fortalezas = 19,5</p> <p>% de como las Fortalezas generan Oportunidades = 0,39 = 39,00%</p>												

Elaborado: Grace Carga O.

Tabla N° 2.7

Matriz de Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica "DO"														
<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Ponderación Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>		DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E	Tasas de Interés estables	Globalización de la información	Nuevas Comunicaciones	Mayor circulante en la economía nacional	Apertura a créditos en la Banca	Alto poder de negociación con proveedores	Políticas de pago con proveedores	Materia Prima siempre disponible	Trabaja con proveedores directos	Exportación de productos	TOTAL
				1	No esta establecido claramente sus funciones y responsabilidades de los cargos	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	No posee un Plan Operativo Anual	1	3	3	1	5	3	3	3	5	3	1	28	
3	No se cuenta con suficiente personal calificado	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	14	
4	No existe una estructura para la administración de la fuerza de ventas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	16	
5	No existe un plan de recompensas a empleados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	
6	Poca identidad corporativa	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	3	18	
7	No se realiza publicidad y promoción de la empresa	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	16	
8	No se realizan estudios internos para el mejoramiento de las actividades y procesos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	12	
9	No posee Manuales de Procesos establecidos	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	14	
10	Marca del producto no reconocida en el mercado	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	9	
TOTAL		10	14	22	12	13	14	14	14	16	16	18	149	
Promedio Oportunidades = 14,9 Promedio Debilidades = 14,9 % de como las Debilidades se pueden convertir en Oportunidades = 0,30 = 29,80%														

Elaborado: Grace Cargua O.

2.4.3. Matriz de Síntesis - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Tabla N° 2.8

Matriz de Síntesis Estratégica			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FORTALEZAS	Cumplimiento de Políticas de Técnicas y de Calidad	Buen Clima Laboral	Producto que ofrecemos
	Cumplimiento en producción y tiempos de entrega	Cumplimiento de Políticas de Técnicas y de Calidad	Tiempos de entrega
	Nuevas Comunicaciones	Cumplimiento en producción y tiempos de entrega	Estrategias y Procesos
	Alto poder de negociación con proveedores	Existen procesos definidos en cuanto a tareas operativas	Costos y Precios
	Materia Prima siempre disponible	Maneja indicadores de medición de procesos de producción	Calidad
	Trabaja con proveedores directos	Velocidad en los cambios tecnológicos	Mercado
	Exportación de productos	Contaminación del Medio Ambiente	Rentabilidad
		Poco poder de negociación con clientes	Clientes
DEBILIDADES		Competidores posicionados en el mercado	Problemas
		Reducido número de clientes	Proveedores
	No posee un Plan Operativo Anual	No posee un Plan Operativo Anual	Competencia
	No existe una estructura para la administración de la fuerza de ventas.	No se cuenta con suficiente personal calificado	
	Poca identidad corporativa	No existe una estructura para la administración de la fuerza de ventas.	
	No se realiza publicidad y promoción de la empresa	No se realizan estudios internos para el mejoramiento de las actividades y procesos	
	Nuevas Comunicaciones	No posee Manuales de Procesos establecidos	
	Materia Prima siempre disponible	Velocidad en los cambios tecnológicos	
	Trabaja con proveedores directos	Poca actualización de sistemas informáticos	
	Exportación de productos	Contaminación del Medio Ambiente	
	Poco poder de negociación con clientes		
	Reducido número de clientes		

Elaborado: Grace Cargua O.

2.4.4. Identificación de Áreas Estratégicas, Ofensivas, Defensivas

Tabla N° 2.9

Matriz de Áreas Estratégicas			
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Nuevas Comunicaciones	Velocidad en los cambios tecnológicos
		Alto poder de negociación con proveedores	Contaminación del Medio Ambiente
		Materia Prima siempre disponible	Poco poder de negociación con clientes
		Trabaja con proveedores directos	Competidores posicionados en el mercado
		Exportación de productos	Reducido número de clientes
			Poca actualización de sistemas informáticos
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F O R T A L E Z A S	Buen Clima Laboral	Generar nuevas líneas de productos con préstamos de entidad financiera.	Diseñar y estructurar un sistema CRM
	Cumplimiento de Políticas de Técnicas y de Calidad		Manejar promociones que profundicen la fidelización de los
	Cumplimiento en producción y tiempos de entrega	Liderar en diferenciación de productos a partir de la calidad	Desarrollar campañas publicitarias de promoción de valores y de etica profesinal
	Existen procesos definidos en cuanto a tareas operativas	Potenciar la capacidad tecnica de la empresa	
	Maneja indicadores de medición de procesos de producción		
		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D E B I L I D A D E S	No posee un Plan Operativo Anual	Trabajadores lideren técnicas de uso eficiente de la maquinaria	Alianzas con competidores en sectores parciales frente a terceros competidores
	No se cuenta con suficiente personal calificado		
	No existe una estructura para la administración de la fuerza de ventas.		
	No posee Manuales de Procesos establecidos	Desarrollar relaciones comerciales y de seguimiento de los clientes	Diseñar un modelo de gestión estratégica
	Poca identidad corporativa		
	No se realiza publicidad y promoción de la empresa		

Elaborado: Grace Cargua O.

2.4.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla N° 2.10

Matriz de Evaluación de los Factores Internos				
N°	Factores Determinantes de Éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
1	Políticas de pago mensual y puntual	0,06	4,0	0,24
2	Buen Clima Laboral	0,05	4,0	0,20
3	Cumplimiento de Políticas de Técnicas y de Calidad	0,06	4,0	0,24
4	Cumplimiento en producción y tiempos de entrega	0,04	4,0	0,16
5	Comunicación y control gerencial	0,05	3,0	0,15
6	Existen procesos definidos en cuanto a tareas operativas	0,03	3,0	0,09
7	Infraestructura física apropiada y adaptable	0,06	3,0	0,18
8	Maneja indicadores de medición de procesos de producción	0,07	4,0	0,28
DEBILIDADES				
1	No esta establecido claramente sus funciones y responsabilidades de los cargos	0,06	2,0	0,12
2	No posee un Plan Operativo Anual	0,08	1,0	0,08
3	No se cuenta con suficiente personal calificado	0,06	2,0	0,12
4	No existe una estructura para la administración de la fuerza de ventas.	0,08	1,0	0,08
5	No existe un plan de recompensas a empleados	0,07	1,0	0,07
6	Poca identidad corporativa	0,04	2,0	0,08
7	No se realiza publicidad y promoción de la empresa	0,06	2,0	0,12
8	No se realizan estudios internos para el mejoramiento de las actividades y procesos	0,07	1,0	0,07
9	No posee Manuales de Procesos establecidos	0,02	2,0	0,04
10	Marca del producto no reconocida en el mercado	0,04	2,0	0,08
TOTAL		1,00		2,40

Asignacion de clasificación	
1	Debilidad Importante
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

Ponderación	
0	Sin importancia
1	Muy importante

Elaborado: Grace Cargua O.

2.4.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Tabla N° 2.11

Matriz de Evaluación de los Factores Externos				
N°	Factores Determinantes de Éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Tasas de Interés estables	0,02	3,0	0,06
2	Globalización de la información	0,03	3,0	0,09
3	Nuevas Comunicaciones	0,04	3,0	0,12
4	Mayor circulante en la economía nacional	0,03	4,0	0,12
5	Apertura a créditos en la Banca	0,07	4,0	0,28
6	Alto poder de negociación con proveedores	0,05	5,0	0,25
7	Políticas de pago con proveedores	0,04	6,0	0,24
8	Materia Prima siempre disponible	0,08	7,0	0,56
9	Trabaja con proveedores directos	0,05	3,0	0,15
10	Exportación de productos	0,09	4,0	0,36
AMENAZAS				
1	Déficit en la Balanza Comercial no Petrolera	0,02	2,0	0,04
2	Alto grado de competencia en el mercado	0,05	1,0	0,05
3	Altos índices de Inflación	0,01	2,0	0,02
4	Fluctuaciones de Precios	0,05	1,0	0,05
5	Velocidad en los cambios tecnológicos	0,06	1,0	0,06
6	Poca actualización de sistemas informáticos	0,08	2,0	0,16
7	Contaminación del Medio Ambiente	0,05	2,0	0,10
8	Poco poder de negociación con clientes	0,07	1,0	0,07
9	Competidores posicionados en el mercado	0,05	1,0	0,05
10	Reducido número de clientes	0,06	1,0	0,06
TOTAL		1,00		2,89

Asignación de clasificación	
1	Amenaza Importante
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Importante

Ponderación	
0	Sin importancia
1	Muy importante

Elaborado: Grace Cargua O.

2.4.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla N° 2.12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)							
Factores Críticos para el Éxito	MODUMADERA			VIDAL ANDRADE		MADEQUISA	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32
Precios Competitivos	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Calidad del Producto	0,09	4	0,36	1	0,09	3	0,27
Lealtad del Cliente	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Capacidad Productiva	0,13	2	0,26	1	0,13	3	0,39
Medios de Transporte para los productos	0,11	3	0,33	1	0,11	3	0,33
Fácil acceso a los proveedores	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
Fácil acceso a la Materia Prima	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Tecnología de Vanguardia	0,11	2	0,22	1	0,11	4	0,44
Una Mano de Obra calificada	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30
Exportaciones	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09
Total	1,00		2,41		1,27		3,25

Calificación	
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fuerza Menor
4	Fuerza Mayor

Elaborado: Grace Cargua O.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar el comportamiento de compra de los consumidores actuales de muebles RTA o más conocidos como “listos para armar”, los mismos que le permiten al usuario ensamblarlo de forma sencilla y fácil con herramientas que están disponibles en la mayoría de hogares.

El diseño y la fabricación de muebles es un sector productivo muy dinámico, siempre hay que estar identificando la orientación y la tendencia de estos productos, pues cada día los consumidores son más experimentados y exigentes, ya no compran solo por status o nivel social, sino que ahora buscan aspectos tales como calidad, diseño, longevidad y comodidad, así como un aspecto que ha tomado fuerza en los últimos años que es su ecología.

Bajo toda esta premisa el aspecto determinante de la investigación es identificar puntos débiles que los clientes perciben y quisieran mejorar así como la aceptación que puede tener el que existan muebles RTA de producción nacional y que se ajusten a sus gustos y necesidades.

3.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar el comportamiento de compra de los consumidores de muebles RTA (listos para armar) a fin de establecer la aceptación de compra de muebles que se ajusten a sus requerimientos.

3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. General

Recopilar información sobre el comportamiento de compra de los consumidores de muebles RTA (listos para armar) con fin de establecer la aceptación de compra de muebles de producción nacional.

3.3.2. Específicos

- ✓ Determinar la percepción que tiene los consumidores sobre las falencias de los muebles RTA que existen en el mercado.
- ✓ Identificar los requerimientos que los consumidores buscan al momento de adquirir muebles.
- ✓ Establecer las principales razones por las cuales los clientes no se sienten satisfechos con los muebles que han adquirido.
- ✓ Determinar quien tiene la decisión de compra dentro de un hogar a la hora de adquirir muebles.
- ✓ Identificar los medios de comunicación que los consumidores prefieren para informarse sobre nuevas tendencias de muebles.

3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

3.4.1. Tipos de Segmentación

Para el desarrollo de la investigación se han establecido las siguientes segmentaciones:

✓ **Segmentación por Comportamiento**

Se basa en el beneficio y la utilidad que los consumidores le dan a los muebles, lo cual se convierte en una fuente importante para la obtención de datos sobre las nuevas necesidades que se van generando para la decisión de compra.

✓ **Segmentación Psicográfica**

Divide a los consumidores en diferentes grupos con base a su estilo de vida o las características de su personalidad lo cual se refleja en el tipo de mueble y material que prefiere al momento de comprar.

3.4.2. Variables de Segmentación

- **Perfil Demográfico**

Edad Promedio: De 20 años en adelante

Género: Indistinto

Nacionalidad: Ecuatoriana

Ubicación: Distrito Metropolitano de Quito

- **Perfil de Comportamiento**

Búsqueda del Beneficio: Funcionalidad, fácil armado

Nivel de 'listo para consumir': Comodidad, entrega inmediata, prácticos

- **Estilos de Vida y Valores**

- Modernos
- Pasión por las Actividades Manuales

- Independientes
- Descomplicados

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación de mercados se realizarán los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación Exploratoria**

Se utilizara este tipo investigación permitirá reunir información preliminar para definir de forma más concisa y precisa el problema de investigación, así como la identificación clara de las variables relevantes.

Para establecer esta información se maneja datos secundarios obtenidos de información proporcionada por el Ing. Robert Padilla Gerente de la empresa.

Este tipo de investigación brinda flexibilidad y versatilidad para el manejo de información, pues no está estructurada.

Por otro lado esta investigación será útil para establecer las prioridades entre los objetivos de la investigación.

- **Investigación Descriptiva Transversal**

Esta investigación permitirá realizar un corte en el tiempo para analizar concretamente determinados comportamientos de los consumidores y sacar conclusiones; las mismas que ayudaran a determinar los gustos y preferencias de los clientes.

Para ello se utilizara una encuesta que se realizara directamente a cada consumidor, los mismos que serán escogidos aleatoriamente.

De esta forma se podrá establecer los factores que inciden en la comprar de un mueble y obtener datos relevantes para la propuesta del Plan Operativo de Marketing.

3.6. METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.6.1. Elementos y Unidades Muéstrales

3.6.1.1. Unidades Elementales

Ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito que están dentro de la población económicamente activa.

3.6.1.2. Unidad de Muestreo

Ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito.

3.6.2. Técnica de Muestreo

✓ Técnica de Muestreo Probabilístico (Encuestas)

Se realizara mediante un Muestreo Aleatorio Simple (MAS) efectuando encuestas al azar a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito del segmento de la población económicamente activa (año 2010).

Las ventajas de usar este método son:

- Garantiza la misma oportunidad a todos los integrantes del universo de formar parte de la muestra y llevar a cabo la encuesta.

- Tiende a reflejar todas las características del universo.

3.6.3. Tamaño del Universo

La determinación del universo se realizó por medio de datos obtenidos de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en relación a la Población Económicamente Activa que es de 600 062 que representan el 42.9% del total de la población del Distrito Metropolitano de Quito.

3.6.4. Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se va a obtener de la Población Económicamente Activa del Distrito Metropolitano de Quito; se basa en un margen de error del 5% y una confiabilidad del 95% además se tomara como datos de prevalencia estimada el 0,5 debido a que no se tiene una información exacta del número de personas que compran muebles RTA, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z * p * q}{e^2} \quad \text{Fórmula para poblaciones infinitas (más de 100 000}$$

habitantes)

Reemplazando se obtiene:

$$n = \frac{1.96 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.49}{0.0025}$$

$$n = 196$$

En donde tenemos que el tamaño de la muestra para la investigación es un total de 196 personas económicamente activas del Distrito Metropolitano de Quito.

3.7. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

- **Perfil del Encuestador**

- ✓ Al encuestador se le impartirá una inducción acerca del tema de investigación en estudio, además debe ser una persona seria y responsable, tener facilidad de comunicación verbal, así como carisma y buena educación.
- ✓ Debe inspirar confianza y dar seguridad a la gente.
- ✓ Tener un carácter especial para mantenerse imperturbables frente a situaciones inesperadas como: exceso de tramitación, reclamos directos o indirectos, rechazos bruscos o violentos, amenazas u otros.
- ✓ Poseer un alto grado de seguridad en sí mismo, capaz de tomar decisiones en terreno, con amplio conocimiento y dominio de todos los aspectos conceptuales que involucran su actividad

- **Número de Encuestadores y Tiempo de Duración de la Encuesta**

Para la ejecución de la encuesta se usaran 7 encuestadores, cada persona encuestará a 28 personas.

El promedio por encuesta es de 10 minutos.

- **Proceso de Preparación de Datos**

- ✓ Se elaborara una plan de trabajo preliminar donde se detallaran las actividades que van a ser desarrolladas.
- ✓ Para procesar los datos, se verificara las encuestas, para descartar inconsistencias en las preguntas.
- ✓ Codificar las respuestas, asignando códigos a cada respuesta posible para cada pregunta; se colocará en una base de datos de un computador con la ayuda del programa SPSS.

Antes de realizar el análisis de datos se realizará la siguiente actividad:

- Se depurará los datos donde consten preguntas no respondidas, con respuesta ambigua y en aquellas preguntas que tienen respuesta no adecuada.
- Se realizará una sustitución de estos valores por un valor neutral (promedio) que no influya en las variables de respuesta general ni afecte la correlación de los datos entre sí.
- ✓ El último paso es la aplicación del programa SPSS para el análisis de datos.

3.8. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

ENCUESTA	
	N° _____
Buenos (Días, Tardes) soy estudiante de la Escuela Politécnica del Ejército de Ingeniería en Mercadotecnia, solicito su colaboración para responder la presente encuesta.	
Objetivo	
Determinar el comportamiento de compra de los consumidores de muebles RTA (listos para armar) en el Distrito Metropolitano de Quito	
Instrucciones	
1. Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda con la seriedad del caso 2. Marque con una (x), en el casillero que corresponda. 3. Tenga presente la calificación en las escalas que se le están planteando en la pregunta.	
Preguntas	
1. ¿Ha comprado algún tipo de mueble en los últimos 12 meses? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si contesto que Si pase a la siguiente pregunta, caso contrario muchas gracias por su colaboración	
2. ¿Cuál de los siguientes tipos de muebles ha comprado en los últimos 12 meses? Oficina <input type="checkbox"/> Auxiliares (muebles de TV, DVD, computador) <input type="checkbox"/> Baño <input type="checkbox"/> Hogar <input type="checkbox"/> Sala <input type="checkbox"/> Cocina <input type="checkbox"/>	
3. ¿Qué tipo de madera prefiere a la hora de comprar un mueble?. Escoja una sola opción MD o MDF (fibras reconstruidas) <input type="checkbox"/> Contrachapados (capas de láminas de madera) <input type="checkbox"/> Aglomerados (láminas de madera pegadas) <input type="checkbox"/> Madera Solida (cedro, pino) <input type="checkbox"/> Madera Artificial (láminas de plástico o reciclados) <input type="checkbox"/> Si contesto Aglomerados pase a la siguiente pregunta, caso contrario pase a la pregunta 8	
4. ¿Ha adquirido o conoce los muebles RTA (listos para armar)? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
5. ¿Cuál de las siguientes características, usted considera que es la más relevante en los muebles RTA (listos para armar)? Estructura <input type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> Ergonomía <input type="checkbox"/> Fácil Almacenamiento <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Uso de herramientas estándar <input type="checkbox"/>	
6. ¿Conoce usted muebles RTA (listos para armar) de fabricación nacional? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

7. Califique de 1 a 5; siendo 1 el menos importante y 5 el más importante, las siguientes deficiencias que usted ha percibido en los muebles RTA (listos para armar)

Presentan formas cuadradas	<input type="checkbox"/>
Poca diferenciación entre si	<input type="checkbox"/>
Instrucciones de armado rígidas	<input type="checkbox"/>
No permite modificaciones en su estructura	<input type="checkbox"/>
No hay garantía en daños por armado	<input type="checkbox"/>

8. Mencione que característica le gustaría que tengan los muebles RTA (listos para armar) que usted compraría

Opción (es): _____

9. De los siguientes almacenes mencione cual o cuales usted a visitado o adquirido muebles RTA (listos para armar)

Mueblefacil	<input type="checkbox"/>
Moval	<input type="checkbox"/>
Moduart	<input type="checkbox"/>

10. Dentro de su hogar, ¿Quién decide la compra de muebles?

Papa	<input type="checkbox"/>
Mama	<input type="checkbox"/>
Conceso Familiar	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

11. ¿El diseño personalizado del mueble es importante para inclinarse a la compra?

Muy Importante	<input type="checkbox"/>
Poco Importante	<input type="checkbox"/>
Nada Importante	<input type="checkbox"/>

12. ¿En que lugar usted prefiere adquirir muebles?

Tiendas especializadas	<input type="checkbox"/>
Hipermercados	<input type="checkbox"/>
Ferias	<input type="checkbox"/>
Fábricas	<input type="checkbox"/>

13. ¿ Seleccione los medios de comunicación a través de los cuales prefiere enterarse sobre las nuevas tendencias de muebles?

Prensa Escrita	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
Revistas	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>
Flyers	<input type="checkbox"/>

Identificación

Lugar de Residencia: Norte Centro Sur

Género: _____

Edad: _____

Gracias por su Colaboración

3.9. ANÁLISIS DE DATOS

3.9.1. Univariados

1. ¿Ha comprado algún tipo de mueble en los últimos 12 meses?

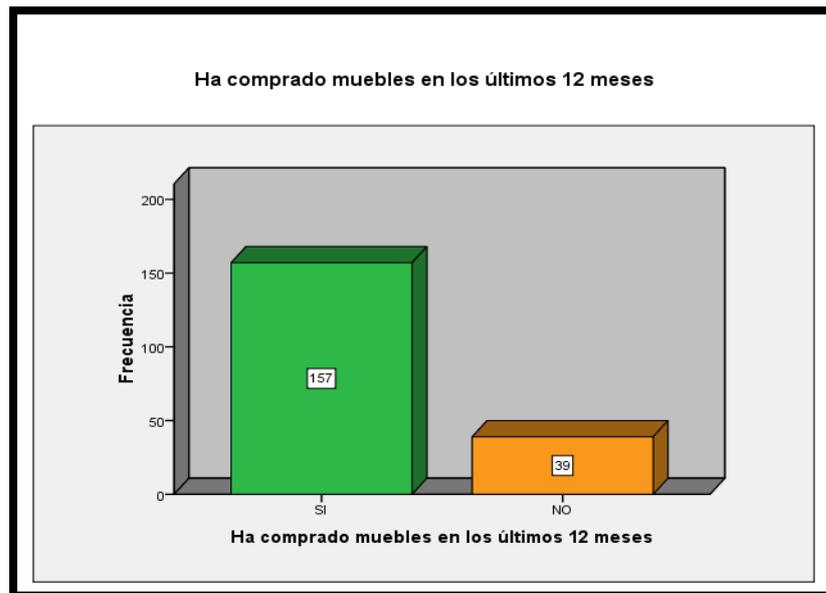
Tabla N° 3.1

Ha comprado muebles en los últimos 12 meses

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	157	80.1	80.1	80.1
	NO	39	19.9	19.9	100.0
	Total	196	100.0	100.0	

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.1



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 80,1% si han adquirido muebles en los 12 últimos meses frente al 39% que no lo han hecho.

2. ¿Cuál de los siguientes tipos de muebles ha comprado en los últimos 12 meses?

Tabla N° 3.2

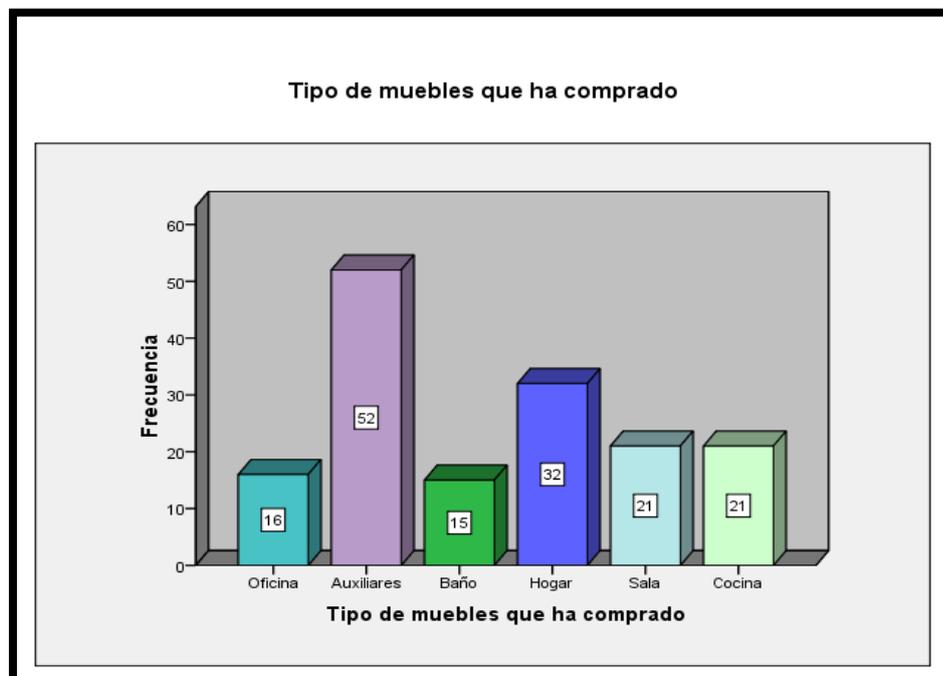
Tipo de muebles que ha comprado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Oficina	16	8.2	10.2	10.2
	Auxiliares	52	26.5	33.1	43.3
	Baño	15	7.7	9.6	52.9
	Hogar	32	16.3	20.4	73.2
	Sala	21	10.7	13.4	86.6
	Cocina	21	10.7	13.4	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.2



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito dentro del tipo de mueble que han comprado en los últimos meses; el 33,1% han adquirido muebles auxiliares, seguidos por 20,4% muebles de hogar y el 13,4% donde se encuentran los muebles de sala y cocina.

3. ¿Qué tipo de madera prefiere a la hora de comprar un mueble?

Escoja una sola opción:

Tabla N° 3.3

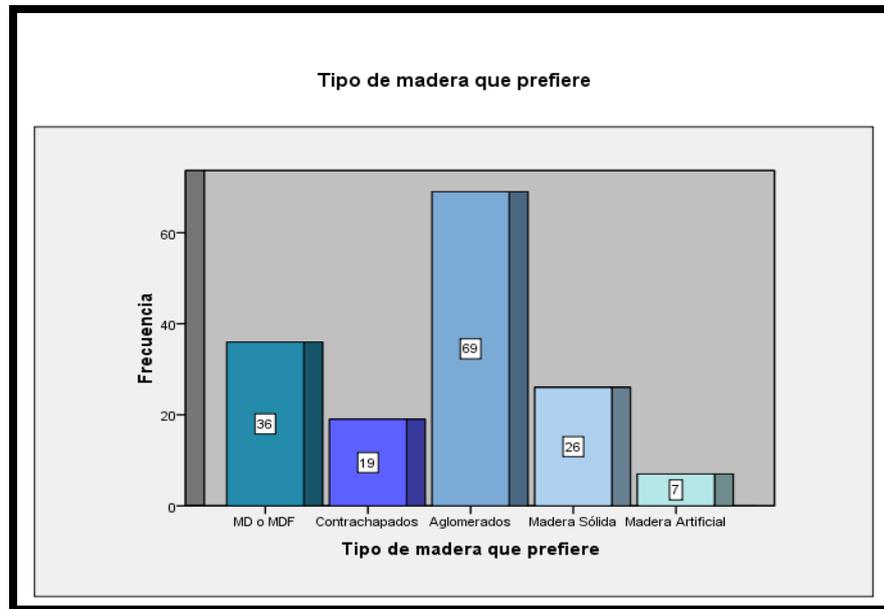
Tipo de madera que prefiere

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MD o MDF	36	18.4	22.9	22.9
	Contrachapados	19	9.7	12.1	35.0
	Aglomerados	69	35.2	43.9	79.0
	Madera Sólida	26	13.3	16.6	95.5
	Madera Artificial	7	3.6	4.5	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.3



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el tipo de madera que mas prefieren es en Aglomerados con un 43,9%, seguido por los MD o MDF con un 22,9% y en madera solida con un 16,6%.

4. ¿Ha adquirido o conoce los muebles RTA (listos para armar)?

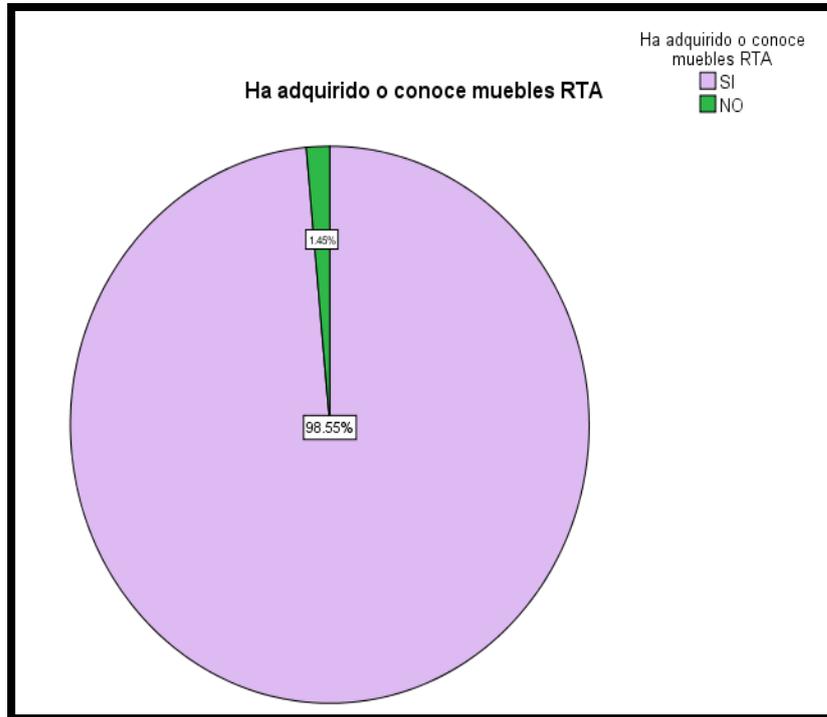
Tabla N° 3.4

Ha adquirido o conoce muebles RTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	68	34.7	98.6	98.6
	NO	1	.5	1.4	100.0
	Total	69	35.2	100.0	
Perdidos	Sistema	127	64.8		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.4



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 98,6% ha adquirido o conoce muebles RTA frente a un 1,4% que no los conoce o ha adquirido este tipo de muebles.

5. ¿Cuál de las siguientes características, usted considera que es la más relevante en los muebles RTA (listos para armar)?

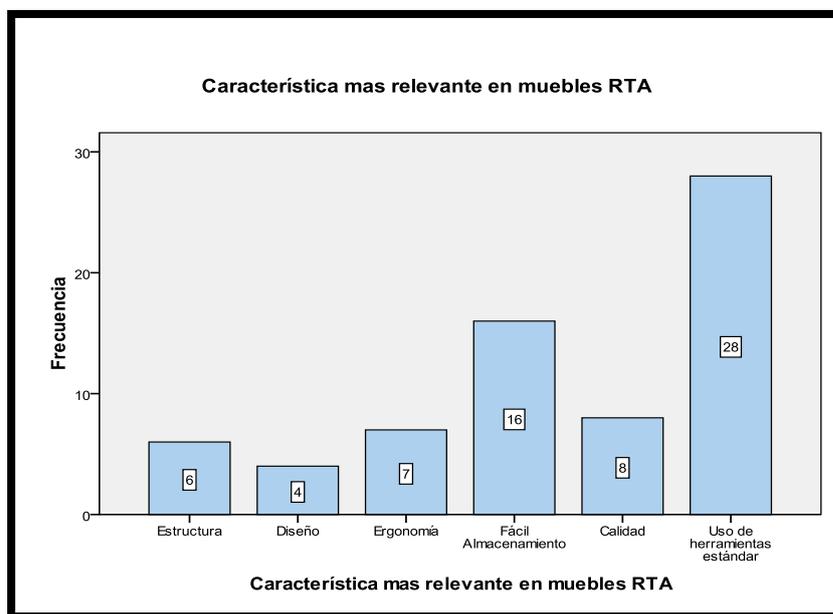
Tabla N° 3.5

Característica más relevante en muebles RTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estructura	6	3.1	8.7	8.7
	Diseño	4	2.0	5.8	14.5
	Ergonomía	7	3.6	10.1	24.6
	Fácil Almacenamiento	16	8.2	23.2	47.8
	Calidad	8	4.1	11.6	59.4
	Uso de herramientas estándar	28	14.3	40.6	100.0
	Total	69	35.2	100.0	
Perdidos	Sistema	127	64.8		
Total		196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.5



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito la característica más relevante que los consumidores perciben en los

muebles RTA; es que las herramientas para el armado son estándar con un 40,6%, seguido por el fácil almacenamiento con un 23,2%.

6. ¿Conoce usted muebles RTA (listos para armar) de fabricación nacional?

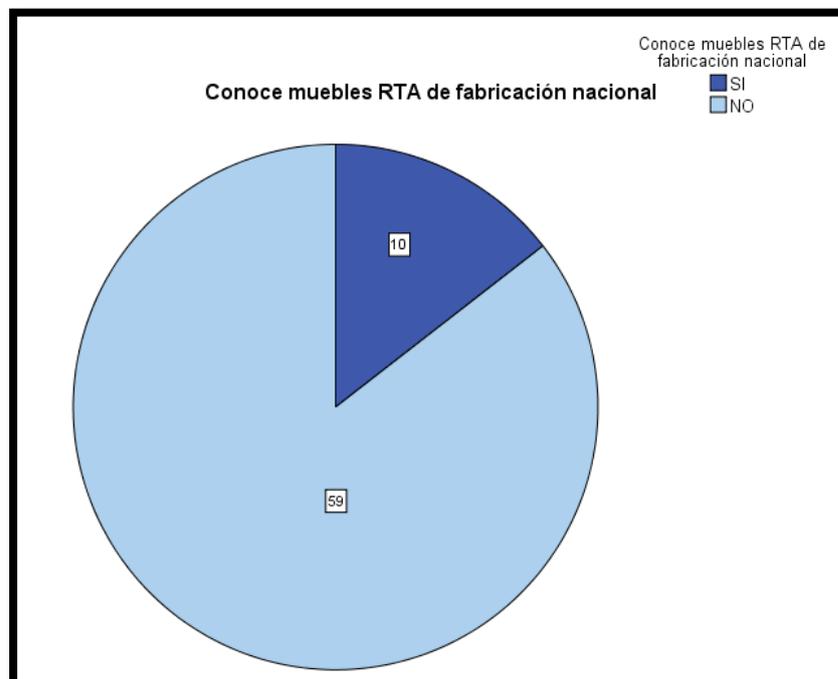
Tabla N° 3.6

Conoce muebles RTA de fabricación nacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	5.1	14.5	14.5
	NO	59	30.1	85.5	100.0
	Total	69	35.2	100.0	
Perdidos	Sistema	127	64.8		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.6



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 85,5% no conoce muebles RTA de fabricación nacional, mientras que el 14,5% si los conoce.

8. Mencione que característica le gustaría que tengan los muebles RTA (listos para armar) que usted compraría

Tabla N° 3.7

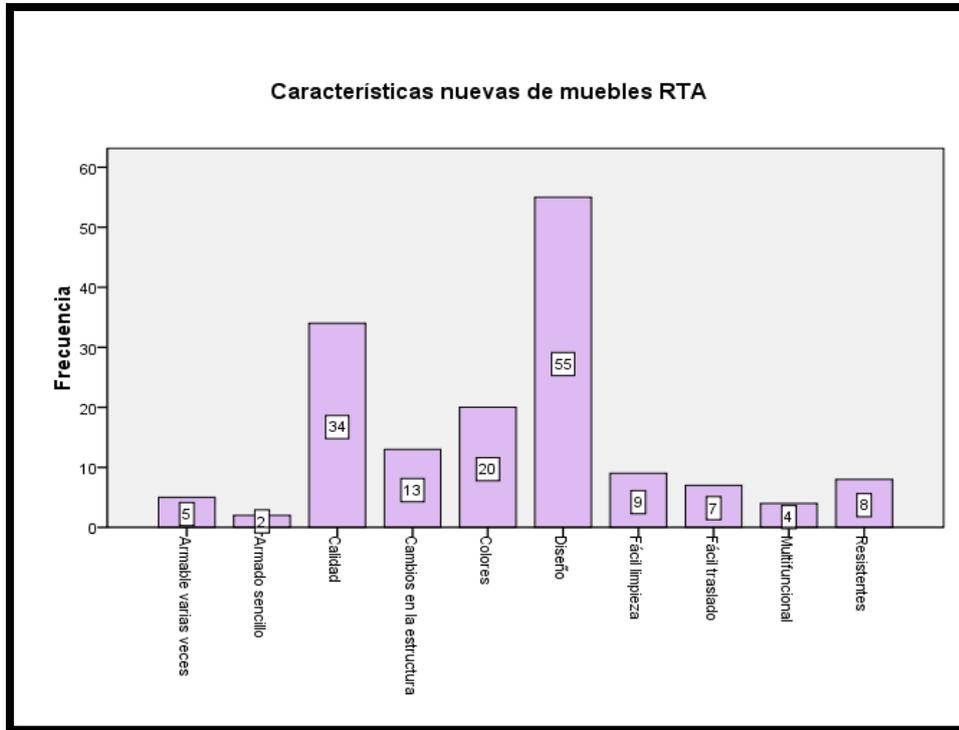
Características nuevas de muebles RTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Perdidos	39	19.9	19.9	19.9
	Armable varias veces	5	2.6	2.6	22.4
	Armado sencillo	2	1.0	1.0	23.5
	Calidad	34	17.3	17.3	40.8
	Cambios en la estructura	13	6.6	6.6	47.4
	Colores	20	10.2	10.2	57.7
	Diseño	55	28.1	28.1	85.7
	Fácil limpieza	9	4.6	4.6	90.3
	Fácil traslado	7	3.6	3.6	93.9
	Multifuncional	4	2.0	2.0	95.9
	Resistentes	8	4.1	4.1	100.0
	Total	196	100.0	100.0	

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.7



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 28,1% sugieren que los muebles RTA deberían tener un mejor diseño, seguido por el 17,3% que prefieren la calidad y el 10,2% que sugieren nuevos colores.

9. De los siguientes almacenes mencione cual o cuales usted ha visitado o adquirido muebles RTA (listos para armar)

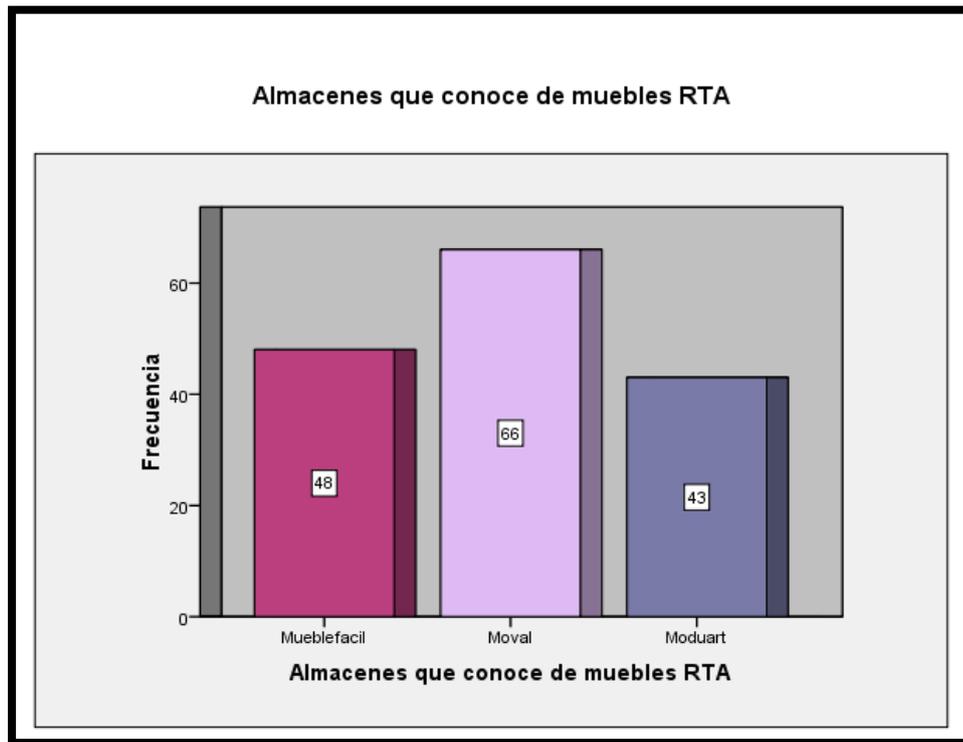
Tabla N° 3.8

Almacenes que conoce de muebles RTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mueblefacil	48	24.5	30.6	30.6
	Moval	66	33.7	42.0	72.6
	Moduart	43	21.9	27.4	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.8



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha determinado que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 42% conoce o ha adquirido muebles en Movál, mientras que el 30,6% lo ha hecho en Mueblefacil y el 21,9% en Moduart.

10. Dentro de su hogar, ¿Quién decide la compra de muebles?

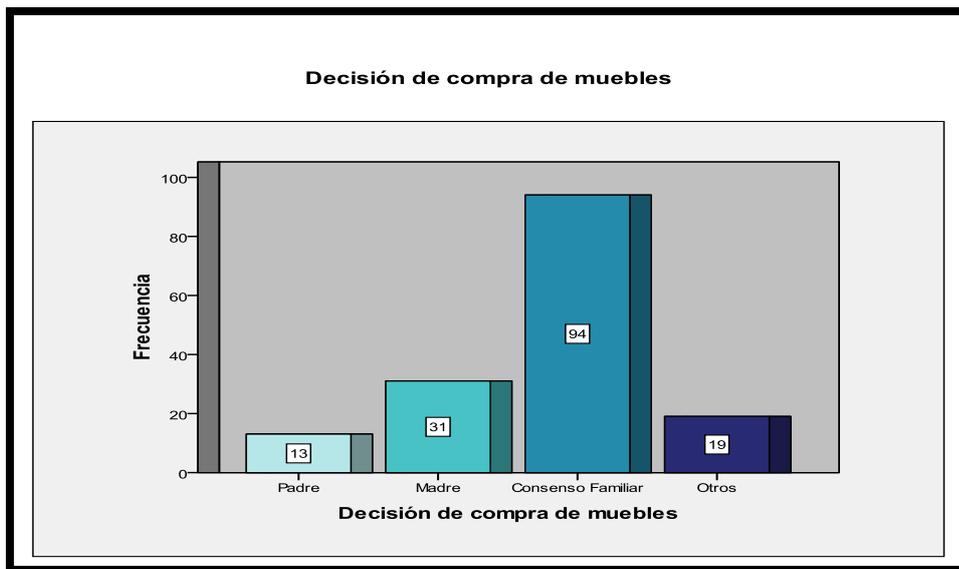
Tabla N° 3.9

Decisión de compra de muebles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Padre	13	6.6	8.3	8.3
	Madre	31	15.8	19.7	28.0
	Consenso Familiar	94	48.0	59.9	87.9
	Otros	19	9.7	12.1	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.9



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha determinado que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 48% decide realizar sus compras de muebles por consenso familiar, seguido por el 15,8% que lo decide la madre y el 19% otras personas como jefes, hijos o sugerencias de familiares.

11. ¿El diseño personalizado del mueble es importante para inclinarse a la compra?

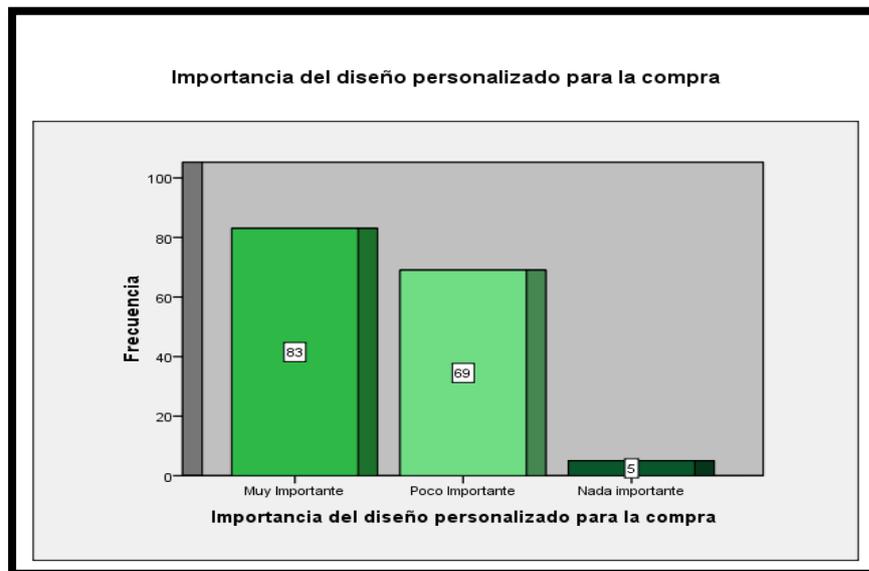
Tabla N° 3.10

Importancia del diseño personalizado para la compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Importante	83	42.3	52.9	52.9
	Poco Importante	69	35.2	43.9	96.8
	Nada importante	5	2.6	3.2	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.10



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 42,3% considera muy importante el diseño personalizado del mueble al momento de realizar la compra, seguido por el 35,2% que lo considera poco importante y el 2,6% que piensa que es nada importante.

12. ¿En qué lugar usted prefiere adquirir muebles?

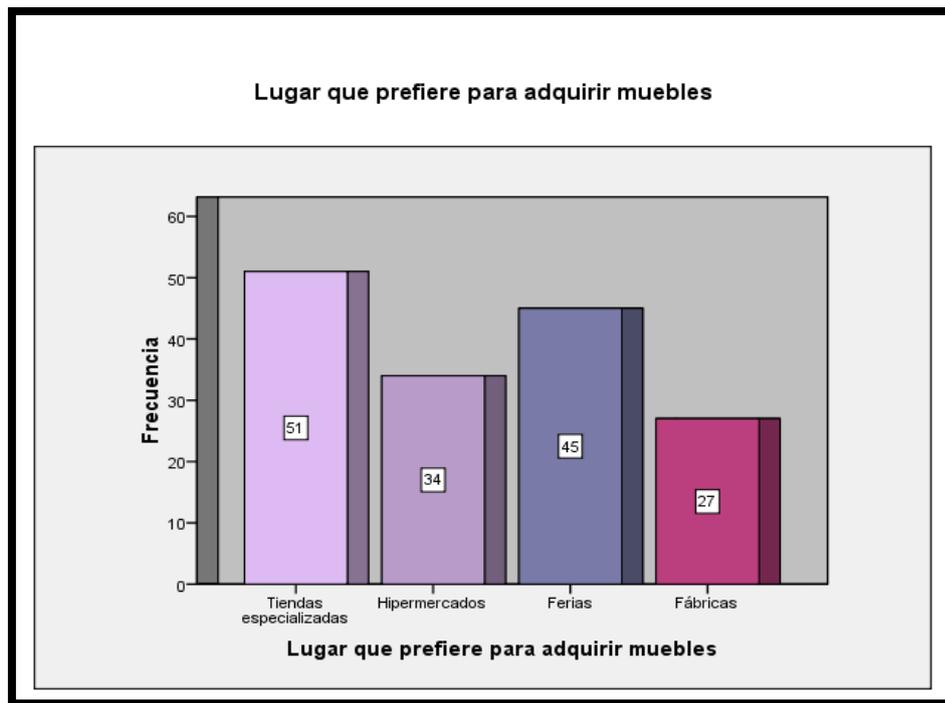
Tabla N° 3.11

Lugar que prefiere para adquirir muebles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tiendas especializadas	51	26.0	32.5	32.5
	Hipermercados	34	17.3	21.7	54.1
	Ferías	45	23.0	28.7	82.8
	Fábricas	27	13.8	17.2	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.11



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 26% prefiere ir adquirir muebles en tiendas especializadas, seguido

por el 28,7% que prefiere realizarlas en ferias y en su minoría en fabricas con un 13,8%.

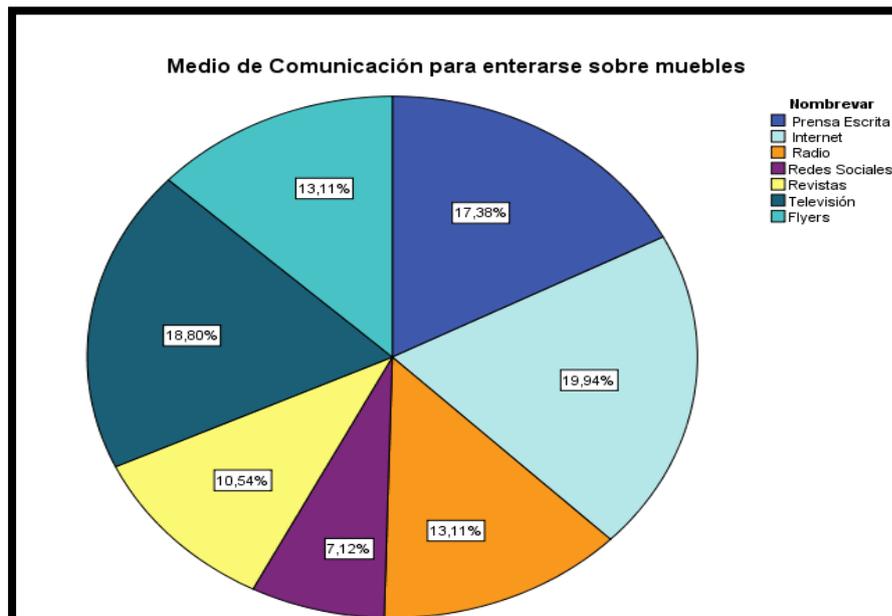
13. ¿Seleccione los medios de comunicación a través de los cuales prefiere enterarse sobre las nuevas tendencias de muebles?

Tabla N° 3.12
Frecuencias \$Medio Comunicación

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Medio de Comunicación que prefiere	Prensa Escrita	61	17.4%	38.9%
	Internet	70	19.9%	44.6%
	Radio	46	13.1%	29.3%
	Redes Sociales	25	7.1%	15.9%
	Revistas	37	10.5%	23.6%
	Televisión	66	18.8%	42.0%
	Flyers	46	13.1%	29.3%
Total		351	100.0%	223.6%

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.12



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha determinado que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 19,9% prefiere enterarse sobre muebles a través del internet, seguidos por un 18,8% que prefiere televisión y 17,4% mediante prensa escrita.

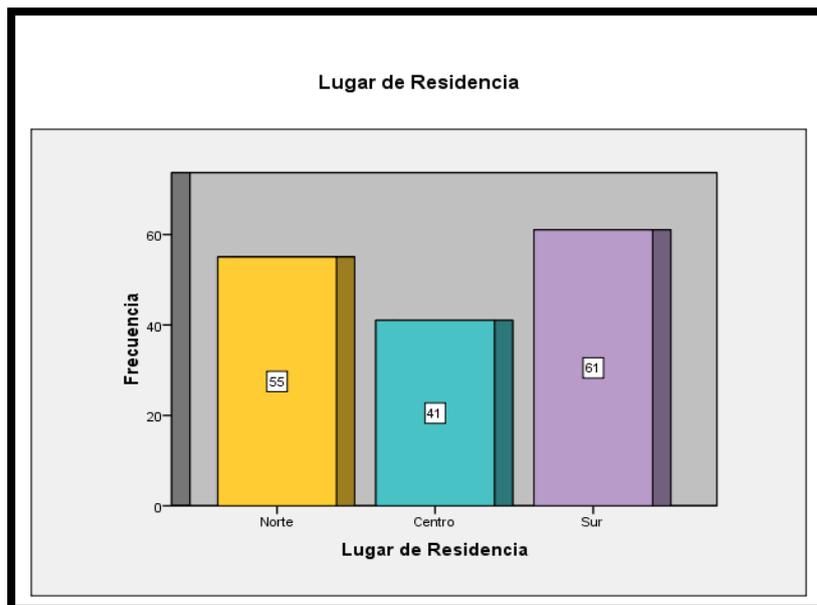
14. Lugar de Residencia:

Tabla N° 3.13
Lugar de Residencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Norte	55	28.1	35.0	35.0
	Centro	41	20.9	26.1	61.1
	Sur	61	31.1	38.9	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.13



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 31,1% viven en la parte sur de la ciudad, seguidos por un 28,1% que viven en el norte de la ciudad y el 20,9% que viven en el centro de la ciudad.

15. Género:

Tabla N° 3.14

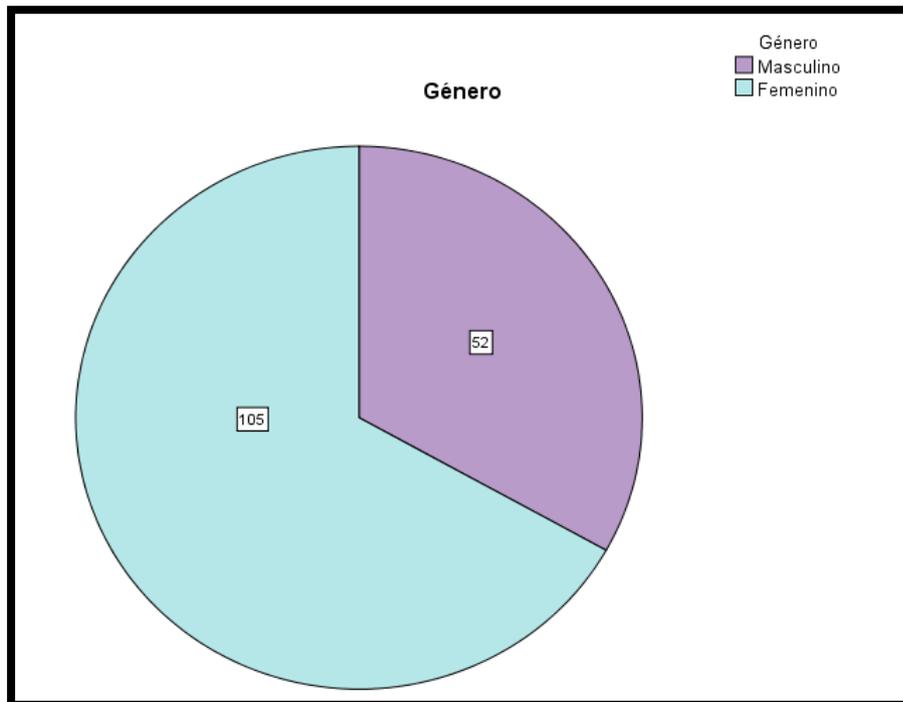
Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	52	26.5	33.1	33.1
	Femenino	105	53.6	66.9	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.14



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 53,6% son mujeres contra un 26,5% que son hombres.

16. Edad:

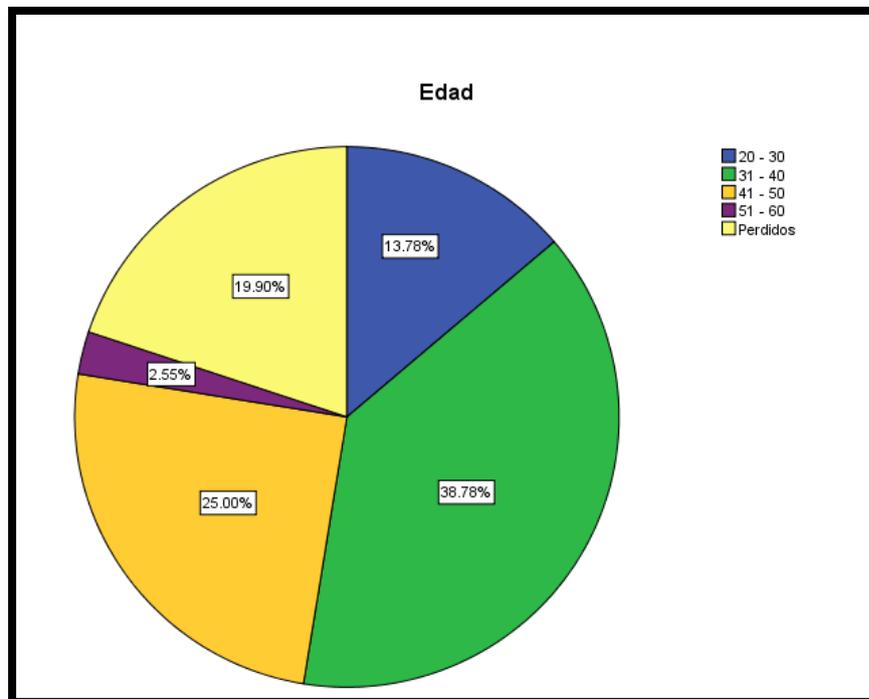
Tabla N° 3.15

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20 - 30	27	13.8	17.2	17.2
	31 - 40	76	38.8	48.4	65.6
	41 - 50	49	25.0	31.2	96.8
	51 - 60	5	2.6	3.2	100.0
	Total	157	80.1	100.0	
Perdidos	Sistema	39	19.9		
	Total	196	100.0		

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.15



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el 38,8% se encuentran entre las edades de 31 a 40 años, seguidos por el 25% que fluctúan entre las edades de 41 a 50 años y en una minoría por los que comprenden las edades de 51 a 60 años con un 2,6%.

3.9.2. Bivariados

1. Cruce entre Deficiencia Percibidas por los consumidores y la Edad de los encuestados

Tabla N° 3.16

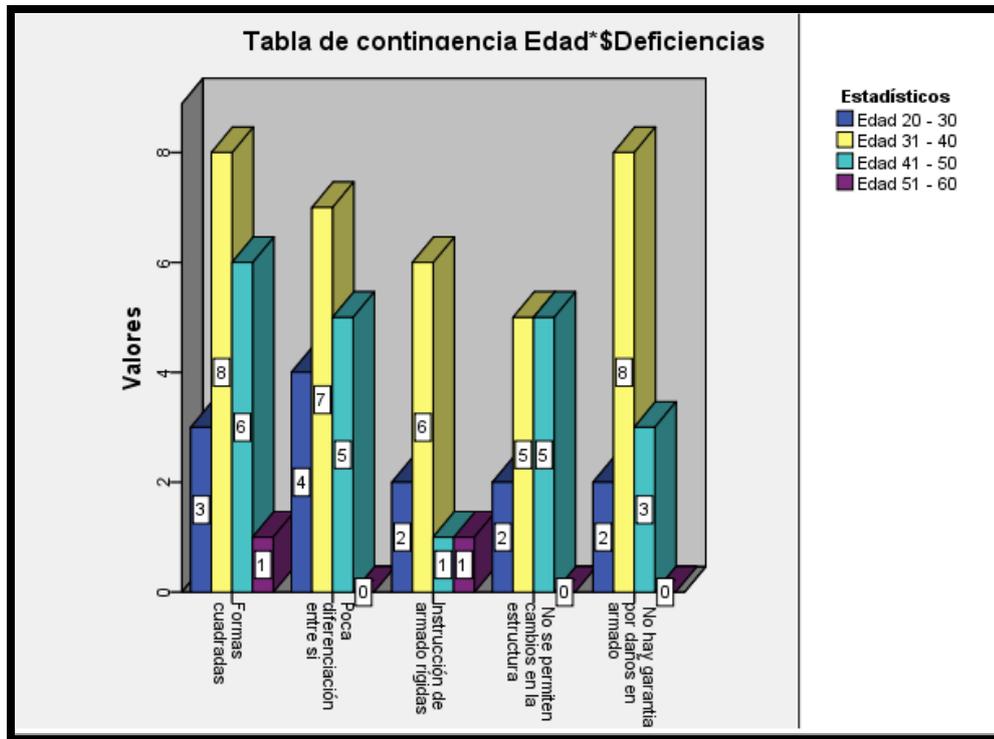
Tabla de contingencia Edad*Deficiencias

		Deficiencias Percibidas					Total
		Formas cuadradas	Poca diferencia ción entre si	Instrucción de armado rígidas	No se permiten cambios en la estructura	No hay garantía por daños en armado	
Edad	20 - 30	3	4	2	2	2	13
	31 - 40	8	7	6	5	8	34
	41 - 50	6	5	1	5	3	20
	51 - 60	1	0	1	0	0	2
Total		18	16	10	12	13	69

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.16



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha determinado que del total de encuestados en el Distrito Metropolitano de Quito el mayor número de personas se concentran entre las edades de 31 - 40 los cuales perciben que las deficiencias más relevantes en los muebles RTA son que tienen formas cuadradas y que no tienen garantía por daños en armado.

2. Cruce entre nuevas características que buscan los consumidores de muebles RTA y la Edad de los encuestados.

Tabla N° 3.17

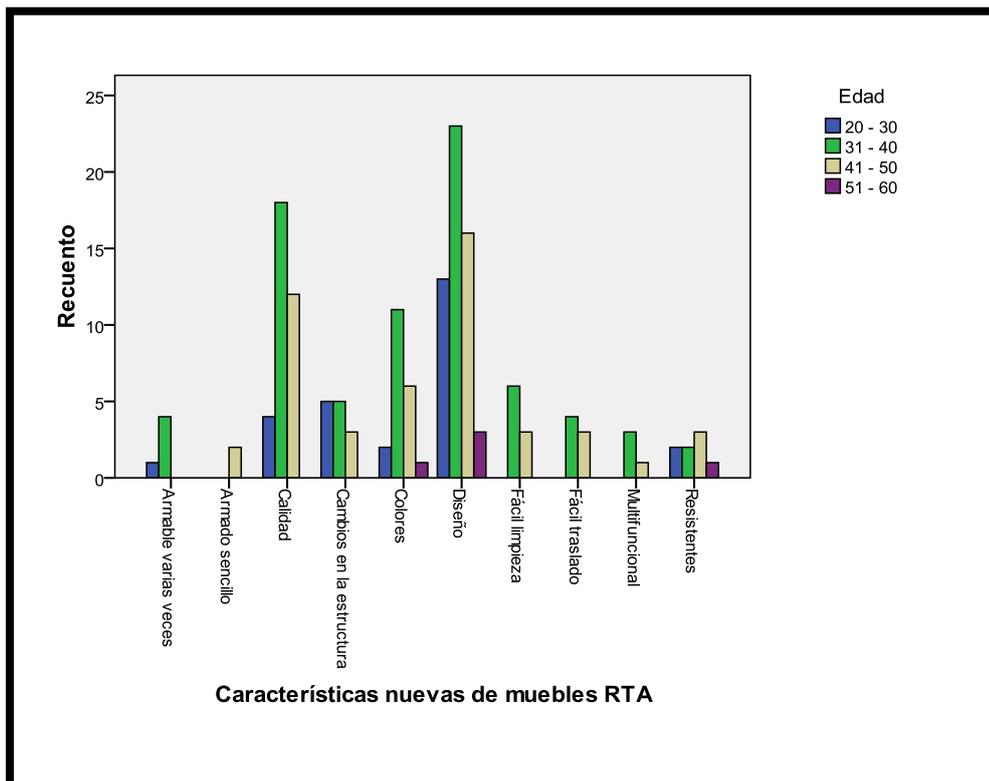
Tabla de contingencia Características nuevas de muebles RTA * Edad

		Edad				Total
		20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	
Características nuevas de muebles RTA	Armable varias veces	1	4	0	0	5
	Armado sencillo	0	0	2	0	2
	Calidad	4	18	12	0	34
	Cambios en la estructura	5	5	3	0	13
	Colores	2	11	6	1	20
	Diseño	13	23	16	3	55
	Fácil limpieza	0	6	3	0	9
	Fácil traslado	0	4	3	0	7
	Multifuncional	0	3	1	0	4
	Resistentes	2	2	3	1	8
Total		27	76	49	5	157

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.17



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se estableció que las características que mas requieren los consumidores de muebles RTA son nuevos diseños y que sean de excelente calidad, lo cual se vio reflejado en los encuestados que comprenden las edades de 31 – 40 años y 41 – 50 años.

3. Cruce entre el Tipo de Mueble que ha comprado y el Lugar donde prefiere adquirir un mueble.

Tabla N° 3.18

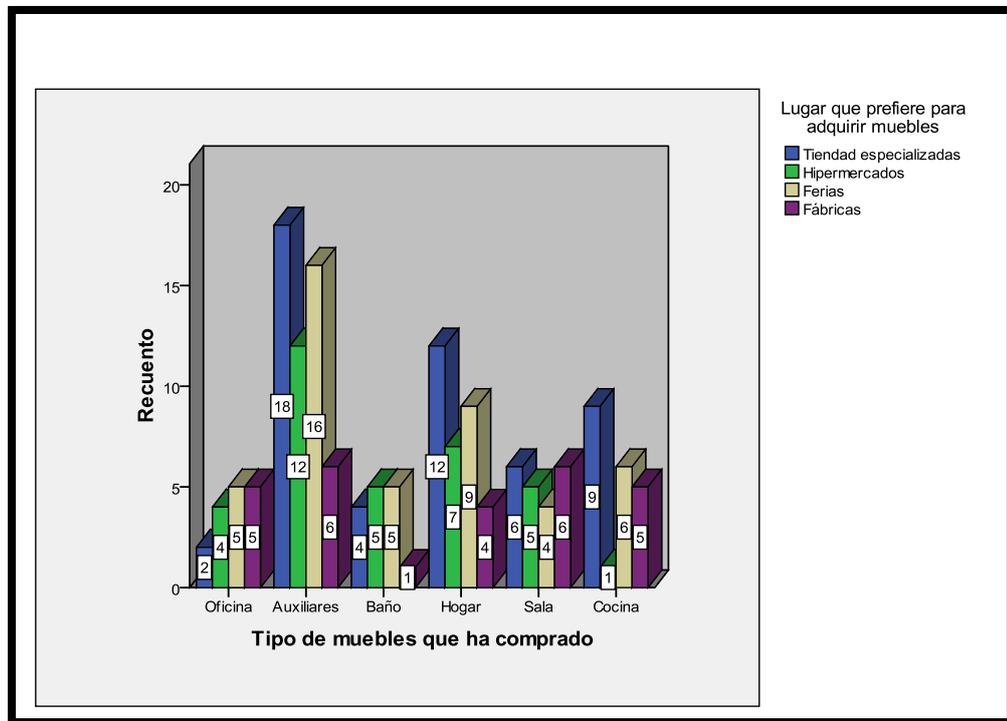
Tabla de contingencia Tipo de muebles que ha comprado * Lugar que prefiere para adquirir muebles

		Lugar que prefiere para adquirir muebles				Total
		Tiendas especializadas	Hipermercados	Ferias	Fábricas	
Tipo de muebles que ha comprado	Oficina	2	4	5	5	16
	Auxiliares	18	12	16	6	52
	Baño	4	5	5	1	15
	Hogar	12	7	9	4	32
	Sala	6	5	4	6	21
	Cocina	9	1	6	5	21
Total		51	34	45	27	157

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.18



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha determinado que los muebles auxiliares y los muebles hogar que son los que más compran los consumidores, son adquiridos en su gran mayoría en tiendas especializadas y ferias.

4. Cruce entre la importancia del diseño personalizado y el lugar donde prefieren adquirir muebles.

Tabla N° 3.19

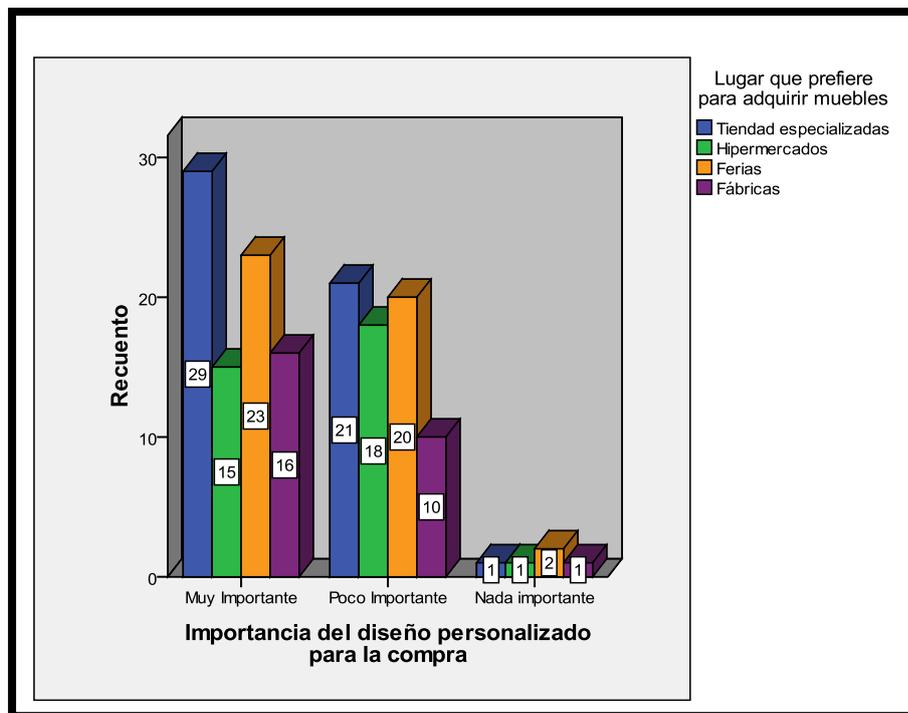
Tabla de contingencia Importancia del diseño personalizado para la compra * Lugar que prefiere para adquirir muebles

		Lugar que prefiere para adquirir muebles				Total
		Tiendas especializadas	Hipermercados	Ferías	Fábricas	
Importancia del diseño personalizado para la compra	Muy Importante	29	15	23	16	83
	Poco Importante	21	18	20	10	69
	Nada importante	1	1	2	1	5
Total		51	34	45	27	157

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.19



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se estableció que para los ciudadanos de la Ciudad de Quito es muy importante el diseño personalizado, es por ello que acceden a Tiendas Especializadas, seguido por las presentaciones en ferias y fábricas.

5. Cruce entre el Lugar de Residencia y el Tipo de madera que prefieren a la hora de comprar

Tabla N° 3.20

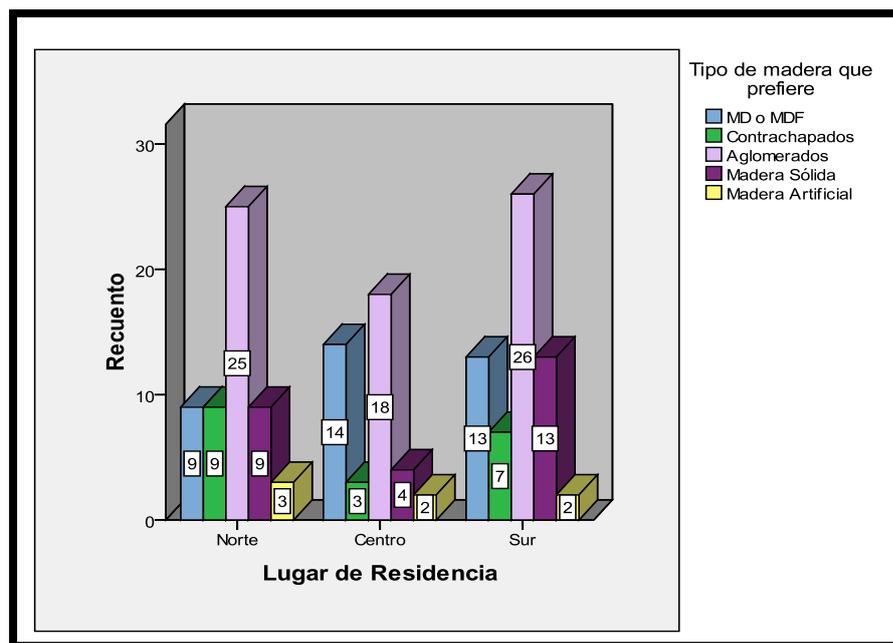
Tabla de contingencia Lugar de Residencia * Tipo de madera que prefiere

		Tipo de madera que prefiere					Total
		MD o MDF	Contrachapados	Aglomerados	Madera Sólida	Madera Artificial	
Lugar de Residencia	Norte	9	9	25	9	3	55
	Centro	14	3	18	4	2	41
	Sur	13	7	26	13	2	61
Total		36	19	69	26	7	157

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.20



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se ha establecido que según el lugar de residencia de los ciudadanos de la Ciudad de Quito en el sector Sur es donde prefieren muebles en aglomerados

seguido muy de cerca del sector Norte; por otro lado la madera MDF lo prefieren los ciudadanos del sector Centro.

3.9.3. Multivariado

1. Cruce entre el Tipo de Mueble que ha comprado, el tipo de madera que prefiere y la persona que decide la compra.

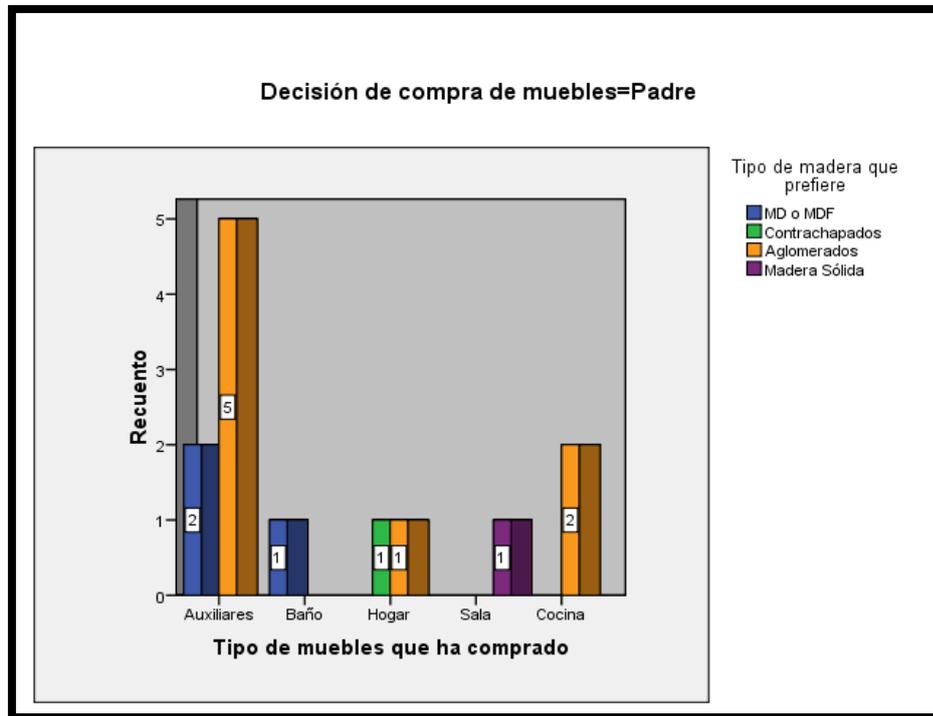
Tabla N° 3.21

Tabla de contingencia Tipo de muebles que ha comprado * Tipo de madera que prefiere * Decisión de compra de muebles

Decisión de compra de muebles			Tipo de madera que prefiere					Total
			MD o MDF	Contrachapados	Aglomerados	Madera Sólida	Madera Artificial	
Padre	Tipo de muebles que ha comprado	Auxiliares	2	0	5	0		7
		Baño	1	0	0	0		1
		Hogar	0	1	1	0		2
		Sala	0	0	0	1		1
		Cocina	0	0	2	0		2
	Total	3	1	8	1		13	
Madre	Tipo de muebles que ha comprado	Oficina	0	0	1	0		1
		Auxiliares	2	1	8	0		11
		Baño	2	1	0	0		3
		Hogar	1	0	3	1		5
		Sala	0	1	0	2		3
	Cocina	3	0	5	0		8	
Total	8	3	17	3		31		
Consenso Familiar	Tipo de muebles que ha comprado	Oficina	0	4	1	0	0	5
		Auxiliares	6	1	23	0	1	31
		Baño	2	2	0	0	3	7
		Hogar	5	4	8	5	1	23
		Sala	1	0	0	16	0	17
	Cocina	6	0	5	0	0	11	
Total	20	11	37	21	5	94		
Otros	Tipo de muebles que ha comprado	Oficina	3	4	3	0	0	10
		Auxiliares	1	0	1	1	0	3
		Baño	0	0	2	0	2	4
		Hogar	1	0	1	0	0	2
	Total	5	4	7	1	2	19	

Elaborado: Grace Cargua O. / Fuente: Encuestas

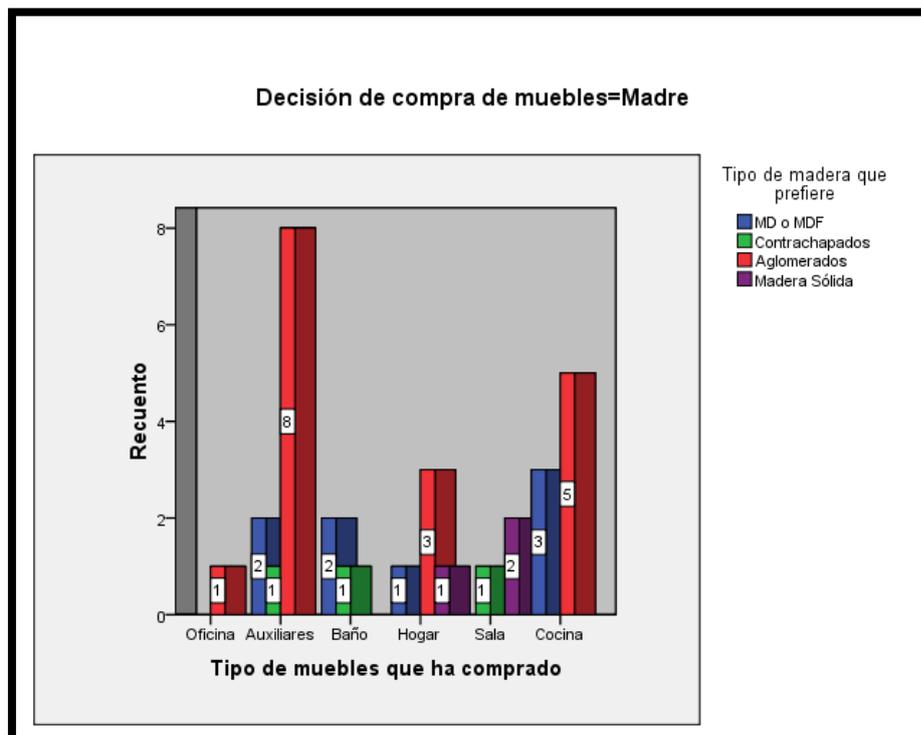
Gráfico N° 3.21



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.22



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se establecido que los consumidores de muebles prefieren adquirir auxiliares y muebles de oficina en material aglomerado seguido por MDF; los mismo que son comprados por decisión de el padre o la madre.

2. Cruce entre el tipo de mueble que ha comprado, la importancia del diseño personalizado y el género.

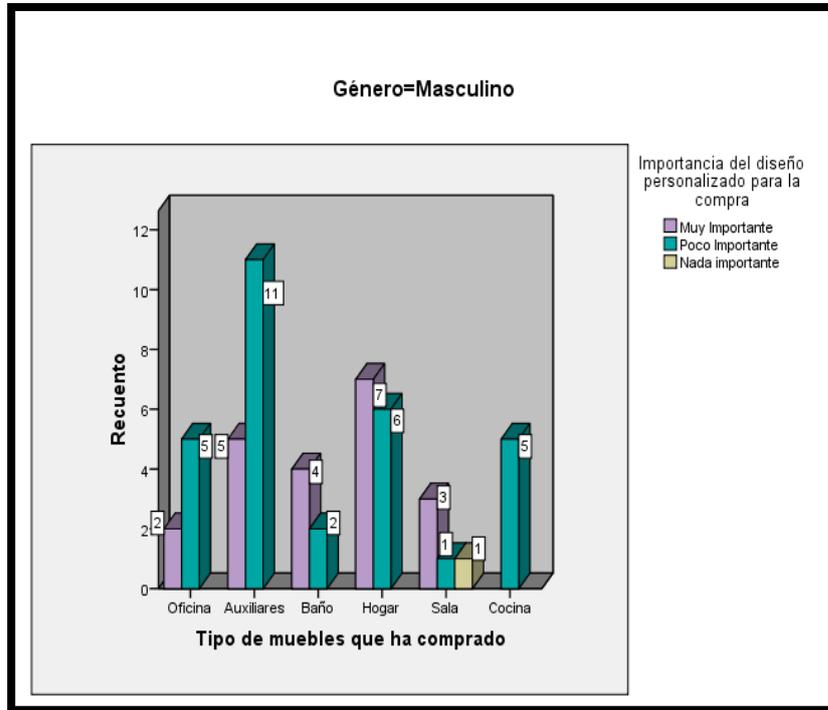
Tabla N° 3.22

Tabla de contingencia Tipo de muebles que ha comprado * Importancia del diseño personalizado para la compra * Género

Género		Importancia del diseño personalizado para la compra			Total	
		Muy Importante	Poco Importante	Nada importante		
Masculino	Tipo de muebles que ha comprado	Oficina	2	5	0	7
		Auxiliares	5	11	0	16
		Baño	4	2	0	6
		Hogar	7	6	0	13
		Sala	3	1	1	5
		Cocina	0	5	0	5
	Total	21	30	1	52	
Femenino	Tipo de muebles que ha comprado	Oficina	3	5	1	9
		Auxiliares	20	14	2	36
		Baño	4	5	0	9
		Hogar	13	6	0	19
		Sala	9	6	1	16
		Cocina	13	3	0	16
	Total	62	39	4	105	

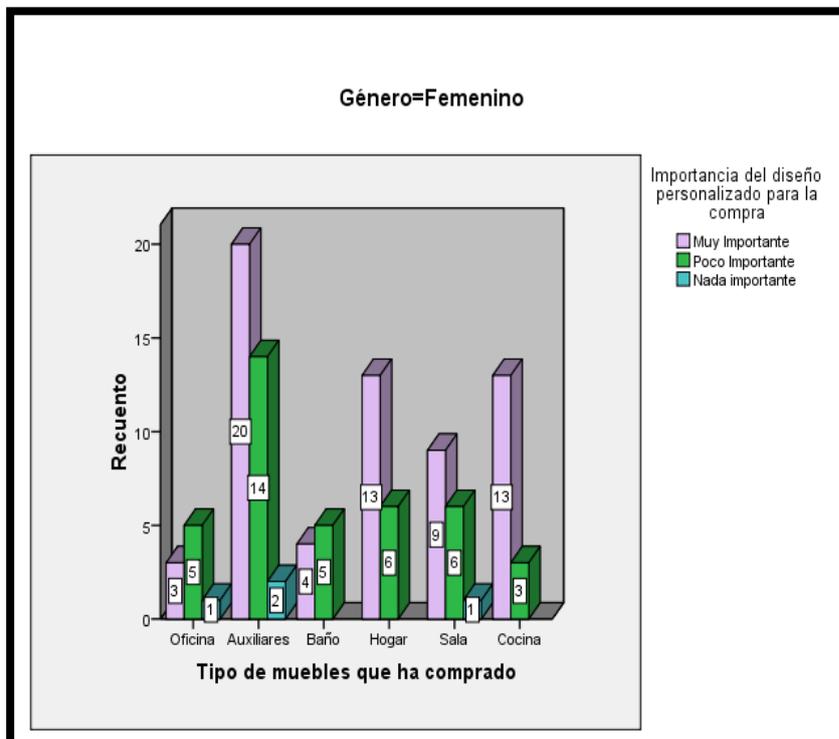
Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.23



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.24



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se determino que para los hombres es poco importante el diseño para la decisión de compra en muebles auxiliares y muy importante en los muebles de hogar; mientras que en las mujeres es muy importante el diseño en los muebles auxiliares y los muebles de cocina los cuales con los más demandados.

3. Cruce entre el Género, la Edad y el Medio de Comunicación que prefieren para conocer sobre muebles

Tabla N° 3.23

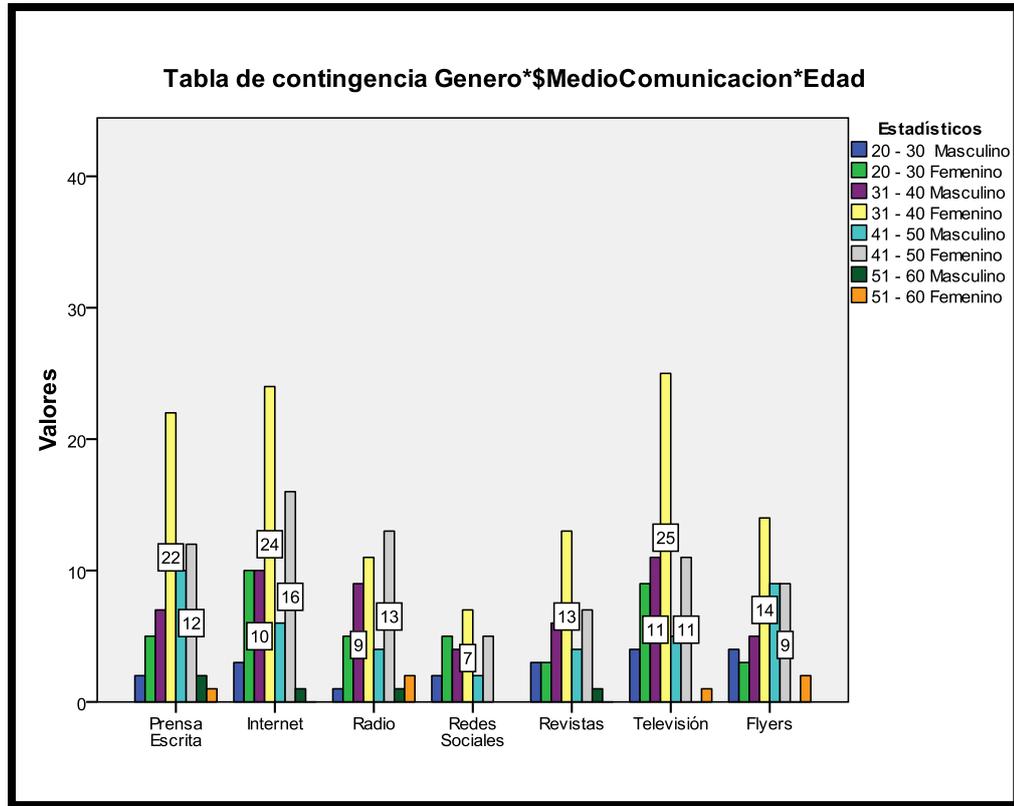
Tabla de contingencia Genero*\$Medio Comunicación*Edad

Edad		Medio de Comunicación que prefiere							Total	
		Prensa Escrita	Internet	Radio	Redes Sociales	Revistas	Televisión	Flyers		
20 – 30	Género	Masculino	2	3	1	2	3	4	4	9
		Femenino	5	10	5	5	3	9	3	18
	Total		7	13	6	7	6	13	7	27
31 – 40	Género	Masculino	7	10	9	4	6	11	5	24
		Femenino	22	24	11	7	13	25	14	52
	Total		29	34	20	11	19	36	19	76
41 – 50	Género	Masculino	10	6	4	2	4	5	9	17
		Femenino	12	16	13	5	7	11	9	32
	Total		22	22	17	7	11	16	18	49
51 – 60	Género	Masculino	2	1	1		1	0	0	2
		Femenino	1	0	2		0	1	2	3
	Total		3	1	3		1	1	2	5

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.25



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se determino que el rango de edades entre 31 – 40 años que es el más significativo dentro de los encuestados; los hombres y las mujeres prefieren enterarse sobre muebles mediante el internet, la televisión y la prensa escrita.

4. Cruce entre el Edad, el Género y el lugar donde prefieren adquirir muebles.

Tabla N° 3.24

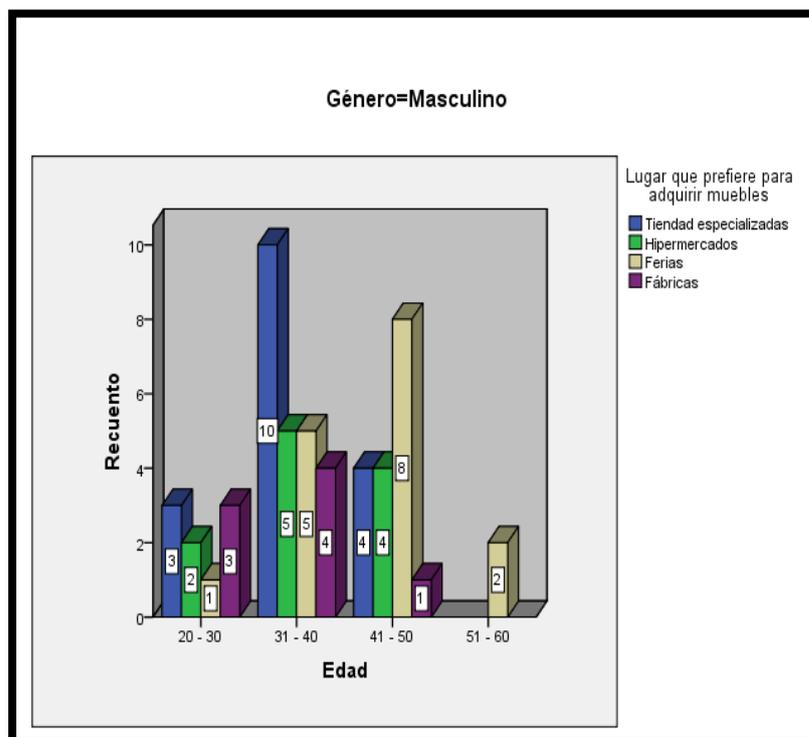
Tabla de contingencia Edad * Lugar que prefiere para adquirir muebles * Género

Género			Lugar que prefiere para adquirir muebles				Total
			Tiendas especializadas	Hipermercados	Ferias	Fábricas	
Masculino	Edad	20 - 30	3	2	1	3	9
		31 - 40	10	5	5	4	24
		41 - 50	4	4	8	1	17
		51 - 60	0	0	2	0	2
	Total	17	11	16	8	52	
Femenino	Edad	20 - 30	5	3	4	6	18
		31 - 40	22	12	12	6	52
		41 - 50	7	7	13	5	32
		51 - 60	0	1	0	2	3
	Total	34	23	29	19	105	

Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

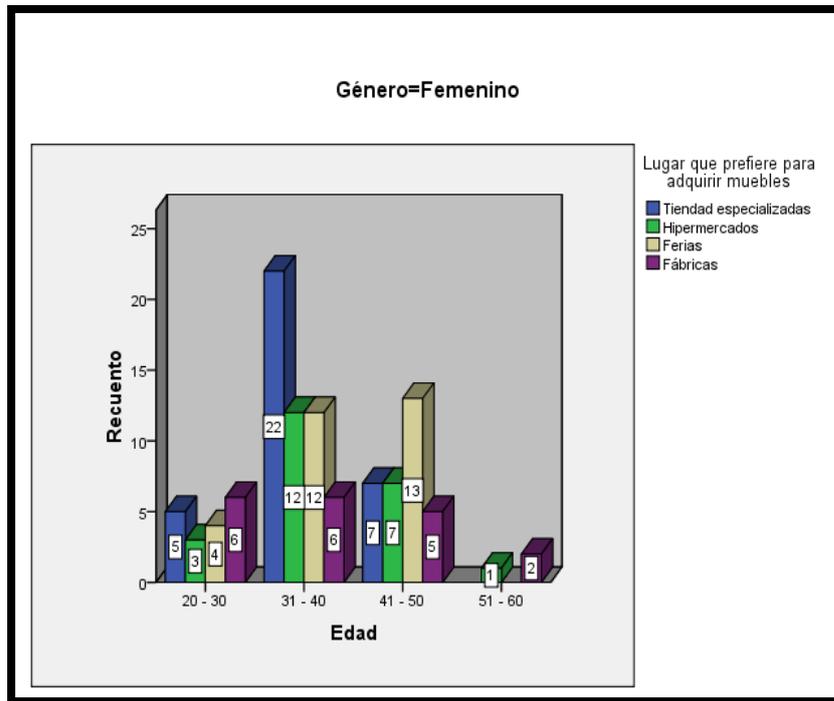
Gráfico N° 3.26



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.27



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se determino que el rango de edades entre 31 – 40 años que es el más significativo dentro de los encuestados; los hombres y las mujeres prefieren adquirir muebles en tiendas especializadas, mientras que el rango de encuestados que están entre las edades de 41 – 50 años prefieren adquirir sus muebles en ferias.

5. Cruce entre Edad, lugar donde prefiere adquirir muebles y el tipo de mueble que ha adquirido.

Tabla N° 3.25

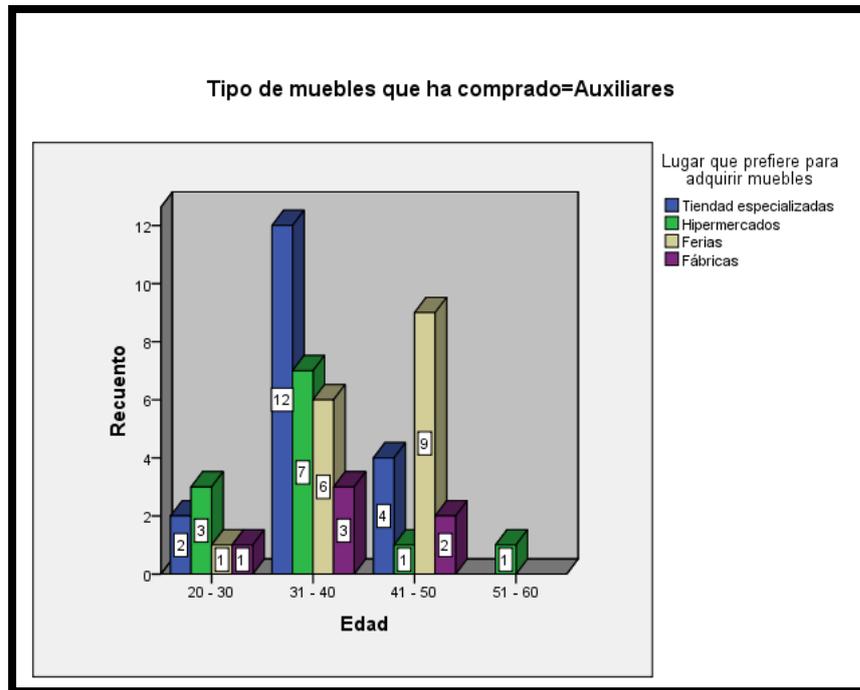
Tabla de contingencia Edad * Lugar que prefiere para adquirir muebles * Tipo de muebles que ha comprado

Tipo de muebles que ha comprado			Lugar que prefiere para adquirir muebles				Total
			Tiendas especializadas	Hipermercados	Ferias	Fábricas	
Oficina	Edad	20 - 30	0	1	0	2	3
		31 - 40	2	2	2	2	8
		41 - 50	0	1	2	1	4
		51 - 60	0	0	1	0	1
	Total	2	4	5	5	16	
Auxiliares	Edad	20 - 30	2	3	1	1	7
		31 - 40	12	7	6	3	28
		41 - 50	4	1	9	2	16
		51 - 60	0	1	0	0	1
	Total	18	12	16	6	52	
Baño	Edad	20 - 30	1	0	0	0	1
		31 - 40	3	4	2	1	10
		41 - 50	0	1	2	0	3
		51 - 60	0	0	1	0	1
	Total	4	5	5	1	15	
Hogar	Edad	20 - 30	2	1	2	3	8
		31 - 40	8	2	4	1	15
		41 - 50	2	4	3	0	9
	Total	12	7	9	4	32	
Sala	Edad	20 - 30	0	0	2	2	4
		31 - 40	3	2	1	2	8
		41 - 50	3	3	1	1	8
		51 - 60	0	0	0	1	1
	Total	6	5	4	6	21	
Cocina	Edad	20 - 30	3	0	0	1	4
		31 - 40	4	0	2	1	7
		41 - 50	2	1	4	2	9
		51 - 60	0	0	0	1	1
	Total	9	1	6	5	21	

Elaborado: Grace Cargua O.

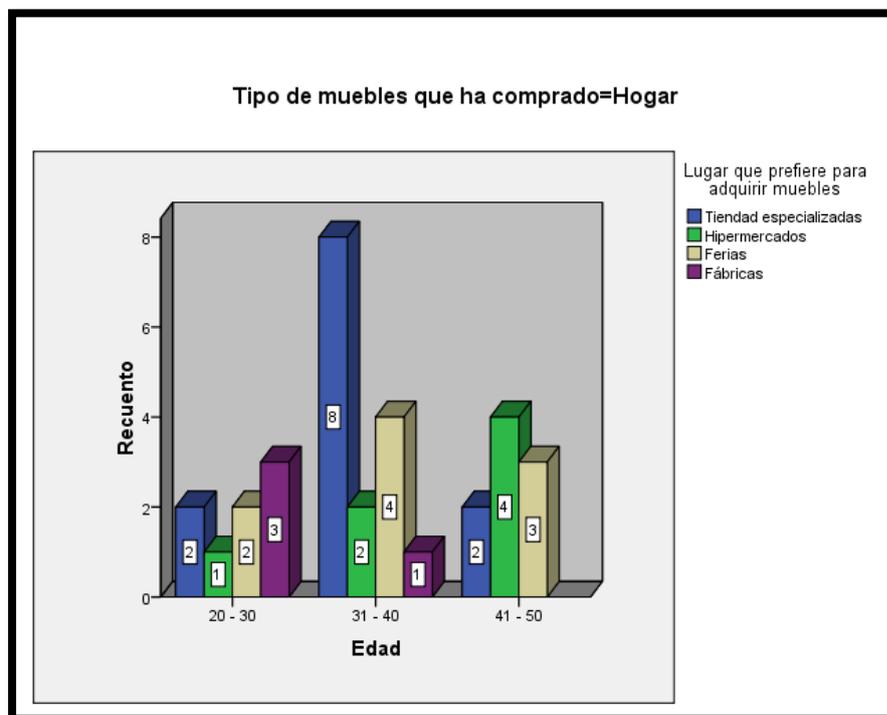
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.28



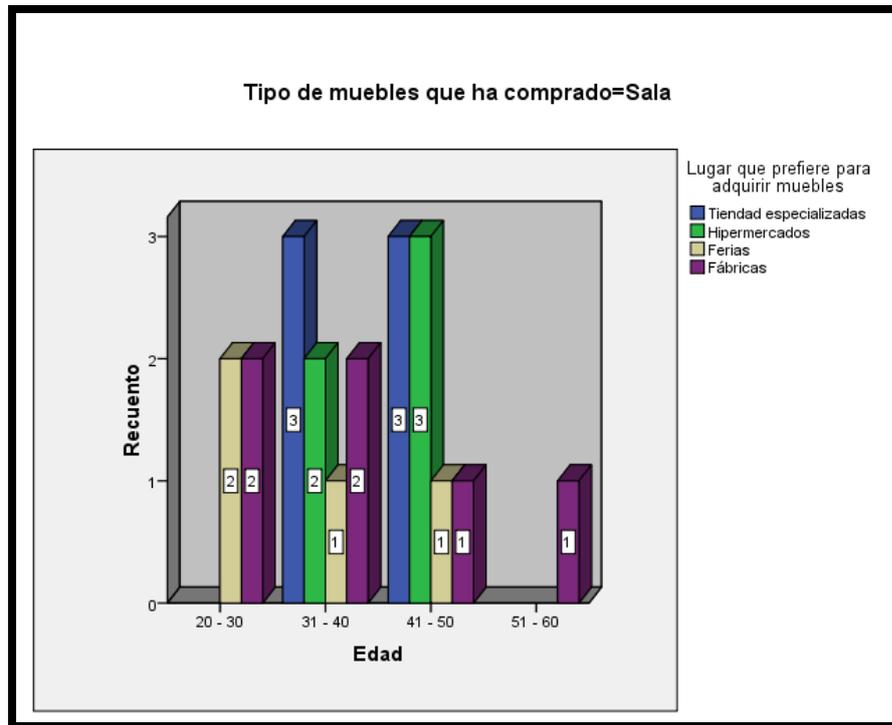
Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.29



Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Encuestas

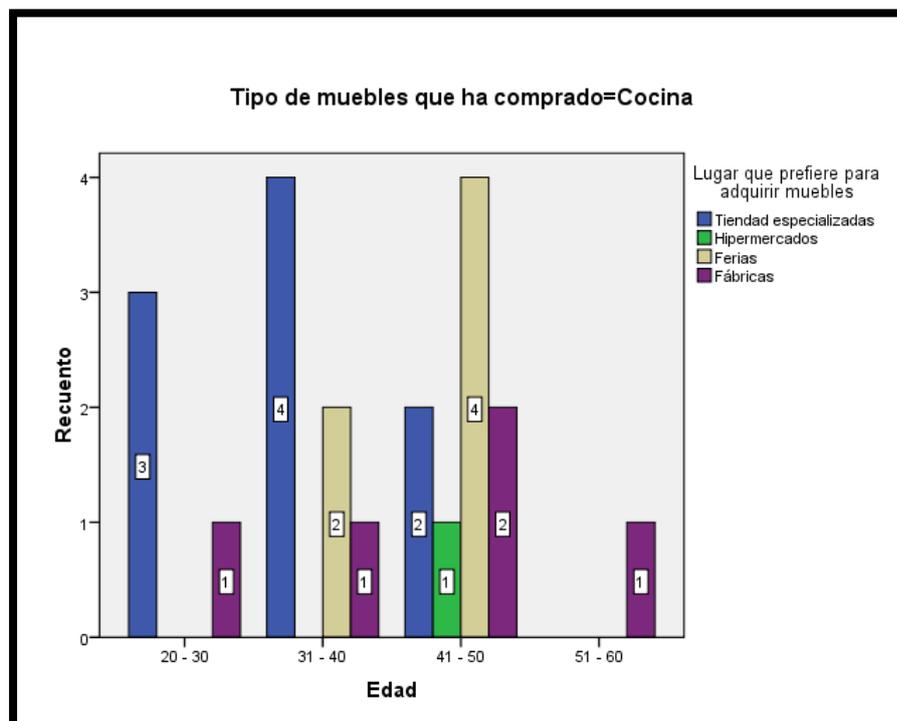
Gráfico N° 3.30



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

Gráfico N° 3.31



Elaborado: Grace Cargua O.

Fuente: Encuestas

INTERPRETACIÓN:

Se determino que el segmento de edades entre 31 – 40 años que es el grupo más significativo dentro de los encuestados, prefieren adquirir muebles auxiliares y muebles de hogar en tiendas especializadas; mientras que el segmento de edades entre 41 – 50 años prefiere adquirir muebles auxiliares en ferias.

3.10. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Factores como la ubicación geográfica del país, la presencia de la Cordillera de los Andes y la influencia de corrientes marinas determinan que el Ecuador disponga de gran variedad de climas y formaciones vegetales, situándose entre los 10 países de mayor biodiversidad del mundo. Parte de esta riqueza constituyen sus bosques, en los cuales crecen alrededor de 5000 especies de arbóreas. Se estima que el país tiene 14.4 millones de hectáreas de tierra con uso preferentemente forestal, es decir, más del 50% del territorio nacional.

Estos factores han permitido establecer diversos cultivos forestales, además por su ubicación geográfica algunas zonas disponen de 12 horas de luz al día, durante todo el año, lo que incide en una mayor velocidad de crecimiento de especies forestales valiosas, tanto nativas como exóticas, que requiere el mercado nacional e internacional.

Cabe destacar el especial cuidado que observa el sector maderero para preservar los recursos naturales, por lo cual aplica un manejo sustentable de los bosques. Ecuador es reconocido a nivel internacional por la excelente calidad de la madera y sus manufacturas y semi-manufacturas que se destinan al mercado interno y externo.

Por otro lado Ecuador cuenta con una cultura artesanal de la madera que se ve reflejada en la importante industria de muebles, que empieza a repuntar en la exportación.

La industria de tableros aglomerados, MDF y otras maderas en el Ecuador se caracterizan por contar con productos de alta calidad que son exportados principalmente al mercado regional y a Estados Unidos¹.

Finalmente se debe mencionar que para los productores nacionales los muebles importados que se comercializan en el Ecuador son una competencia desleal para el mercado nacional, sus precios son muy bajos sumado al hecho de que al ser un bien suntuario, el consumo tiende a ser menor.

A continuación se presenta la producción de Partes y Piezas de Muebles de Madera para Carpintería y Construcción de las empresas que han reportado en sus Estados Financieros según datos recopilados por Superintendencia de Compañías:

Tabla N° 3.26

Oferta de Muebles	
Año	Producción en Dólares
2005	4.158.456,62
2006	4.567.775,97
2007	4.791.376,56
2008	5.514.044,60
2009	6.026.902,21
TOTAL	25.058.555,96

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Superintendencia de Compañías

¹ <http://www.ccuena.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESMADEIRA.pdf>

3.10.1. Oferta proyectada

Tomando como referencia la serie histórica sobre la oferta de muebles de madera, durante el período 2005 - 2009, se realizó la proyección de la oferta de los partes y piezas de muebles dentro de cual se encuentran los muebles RTA, para ello se utilizara el Método de Regresión Lineal como se detalla a continuación:

Tabla N° 3.27

Oferta Histórica de Muebles					
Año	Periodo (X)	Producción en Dólares (Y)	Promedio de Crecimiento Anual	x*y	x ²
2005	1	4.158.456,62	-	4.158.456,62	1
2006	2	4.567.775,97	9,84	9.135.551,94	4
2007	3	4.791.376,56	4,90	14.374.129,68	9
2008	4	5.514.044,60	15,08	22.056.178,40	16
2009	5	6.026.902,21	9,30	30.134.511,05	25
TOTAL	15	25.058.555,96	7,82	79.858.827,69	55

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Superintendencia de Compañías

$$b = \frac{NSxy - SxSy}{NSx^2 - (Sx)^2}$$

$$b = \frac{(5 \times 79\,858\,827,69) - (15 \times 25\,058\,555,96)}{(5 \times 55) - (15)^2}$$

$$b = 468\,315,98$$

$$a = \frac{Sy - bSx}{N}$$

$$a = \frac{25\ 058\ 555,96 - (468\ 315,98 \times 15)}{5}$$

$$a = 3\ 606\ 763,25$$

$$y = a + bx$$

$$y_{2010} = 3\ 606\ 763,25 + (468\ 315,98 \times 6)$$

$$y_{2010} = 6\ 416\ 659,14$$

$$y_{2011} = 3\ 606\ 763,25 + (468\ 315,98 \times 7)$$

$$y_{2011} = 6\ 884\ 975,12$$

$$y_{2012} = 3\ 606\ 763,25 + (468\ 315,98 \times 8)$$

$$y_{2012} = 7\ 353\ 291,10$$

$$y_{2013} = 3\ 606\ 763,25 + (468\ 315,98 \times 9)$$

$$y_{2013} = 7\ 821\ 607,08$$

$$y_{2014} = 3\ 606\ 763,25 + (468\ 315,98 \times 10)$$

$$y_{2014} = 8\ 289\ 923,06$$

Tabla N° 3.28

Proyección de la Oferta		
Año	Periodo	Oferta Proyectada
2010	6	6.416.659,14
2011	7	6.884.975,12
2012	8	7.353.291,10
2013	9	7.821.607,08
2014	10	8.289.923,06

Elaborado: Grace Cargua O.

3.11. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda de madera semiacabada y acabada en el Ecuador, tiene dos renglones bien definidos, que son el sector artesanal y el sector industrial, ellos a su vez satisfacen a la importante demanda interna, la cual consume diversidad de muebles y productos de valor agregado y las exportaciones que representan un rubro importante en la economía del país.

En la actualidad en el país se produce muebles de madera tanto a nivel industrial como artesanal.

La industria de muebles de madera esta dirigida hacia los segmentos de ingresos medios y bajos de la población nacional, pues en los estratos altos existe preferencia por el producto importado.

El destino de los productos de la industria de la madera ecuatoriana principalmente es el mercado local. El acceso al mercado externo es limitado debido a la reducida capacidad actual de la industria para producir volúmenes significativos. El exceso de humedad en la madera, la falta de diversidad de productos y lo poco conocidos que son los productos ecuatorianos de esta rama, son otros de los factores que limitan la demanda externa².

A continuación se presenta las ventas de Partes y Piezas de Muebles de Madera para Carpintería y Construcción de las empresas que han reportado en sus Estados Financieros según datos recopilados por Superintendencia de Compañías:

²<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:FAPU5wXrMEIJ:repositorio.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2359/1/tesis.pdf+demanda+insatisfecha+de+muebles+en+el+ecuador>

Tabla N° 3.29

Demanda de Muebles	
Año	Ventas en Dólares
2005	13.821.528,36
2006	18.133.620,72
2007	15.359.325,69
2008	15.083.755,20
2009	15.388.500,92
TOTAL	77.786.730,89

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Superintendencia de Compañías

3.11.1. Demanda Proyectada

Tomando como referencia la serie histórica sobre la demanda de muebles de madera, durante el período 2005 - 2009, se realizó la proyección de la oferta de los partes y piezas de muebles dentro de cual se encuentran los muebles RTA, para ello se utilizara el Método de Regresión Lineal como se detalla a continuación:

Tabla N° 3.30

Demanda Historica de Muebles					
Año	Periodo (X)	Ventas en Dolares (Y)	Promedio de Crecimiento	x*y	x²
2005	1	13.821.528,36	-	13.821.528,36	1
2006	2	18.133.620,72	31,20	36.267.241,44	4
2007	3	15.359.325,69	-15,30	46.077.977,07	9
2008	4	15.083.755,20	-1,79	60.335.020,80	16
2009	5	15.388.500,92	2,02	76.942.504,60	25
TOTAL	15	77.786.730,89	3,23	233.444.272,27	55

Elaborado: Grace Cargua O.
Fuente: Superintendencia de Compañías

$$b = \frac{NSxy - SxSy}{NSx^2 - (Sx)^2}$$

$$b = \frac{(5 \times 233\,444\,272,27) - (15 \times 77\,786\,730,89)}{(5 \times 55) - (15)^2}$$

$$b = 8\,497,96$$

$$a = \frac{Sy - bSx}{N}$$

$$a = \frac{77\,786\,730,89 - (8\,497,96 \times 15)}{5}$$

$$a = 15\,532\,122,30$$

$$y = a + bx$$

$$y_{2010} = 15\,532\,122,30 + (8\,497,96 \times 6)$$

$$y_{2010} = 15\,582\,570,06$$

$$y_{2011} = 15\,532\,122,30 + (8\,497,96 \times 7)$$

$$y_{2011} = 15\,590\,978,02$$

$$y_{2012} = 15\,532\,122,30 + (8\,497,96 \times 8)$$

$$y_{2012} = 15\,599\,385,98$$

$$y_{2013} = 15\,532\,122,30 + (8\,497,96 \times 9)$$

$$y_{2013} = 15\,607\,793,94$$

$$y_{2014} = 15\,532\,122,30 + (8\,497,96 \times 10)$$

$$y_{2014} = 15\,616\,201,90$$

Tabla N° 3.31

Proyección de la Demanda		
Año	Periodo	Demanda Proyectada
2010	6	15.582.570,06
2011	7	15.590.978,02
2012	8	15.599.385,98
2013	9	15.607.793,94
2014	10	15.616.201,90

Elaborado: Grace Cargua O.

3.12. DEMANDA INSATISFECHA

La estimación de la demanda insatisfecha se la realiza mediante la diferencia entre la Demanda Estimada y la Oferta Estimada

Entonces quedaría estipulado de la siguiente forma:

$$Di = De - Oe$$

Tabla N° 3.32

DEMANDA INSATISFECHA			
Año	Demanda Proyectada (De)	Oferta Proyectada (Oe)	Demanda Insatisfecha (\$)
2010	15.582.570,06	6.416.659,14	9.165.910,92
2011	15.590.978,02	6.884.975,12	8.706.002,90
2012	15.599.385,98	7.353.291,10	8.246.094,88
2013	15.607.793,94	7.821.607,08	7.786.186,86
2014	15.616.201,90	8.289.923,06	7.326.278,84

Elaborado: Grace Cargua O.

CAPITULO IV

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Metodología para Fijar Objetivos

Para la elaboración de los objetivos se va aplicar el modelo SMART el cual permite fijar objetivos realistas y pertinentes pues se busca alcanzar resultados palpables. El modelo SMART tiene la ventaja que da como resultado objetivos equilibrados, da dirección y además de enseñar a priorizar las tareas que se tienen que realizar para alcanzar un objetivo. Un enfoque bien direccionado provee de beneficios a largo plazo.

El beneficio principal de esta metodología es el estructurar y delimitar los proyectos dentro de la empresa. Los vuelve más administrables y es más sencillo analizar, identificar y corregir los errores, establecer y mitigar riesgos y generar métricas de rendimiento así como evalúa los beneficios y costos de las actividades.

4.1.2. Características de los Objetivos

Específico



Debe contestar el qué, dónde, cuándo y cómo, siendo así lo más concreto e indicando alcances y límites de la meta al definirla. Claro para cualquier persona que trabaja en la organización.

Cada objetivo comienza con un verbo de acción y especifica un resultado simple a ser alcanzado

Medible



M Se deben establecer siempre alcances cuantitativos, posibles de medir para ello se puede recurrir a estadísticas y otros instrumentos de control que necesariamente implican el manejo de cifras y números.

Indicadores de cantidad, calidad, costo o tiempo utilizados para evaluar la efectividad

Alineado



A El objetivo está alineado a las metas de la organización y a los objetivos de cada área y jefe inmediato.

Cada objetivo debe ser un desafío, una exigencia, mejores resultados, más rápido y con más alta calidad

Realista



R

Debe ser real, la meta es un valor alcanzable, considerando que pueda adaptarse a circunstancias futuras. Debe estar bajo la disponibilidad de recursos, conocimientos y tiempo.

Todos los objetivos deben ser relevantes para la estrategia y realistas para ser alcanzados

Tiempo



T

Determinar fechas en las cuales se deben cumplir las etapas necesarias para el alcance del objetivo. ¿Cuándo se tiene que cumplir este objetivo?



4.2. OBJETIVOS PARA LA PROPUESTA

Tabla # 4.1

Matriz S.M.A.R.T							
No.	Ejes	Factor Especifico	Factor Medible	Asignable	Recursos	Tiempo de Ejecución	OBJETIVOS
1	Productos que Ofrecemos	Entregar al mercado un muebles de alta calidad que brinde al consumidor esparcimiento y diversión con el armando el mueble, creando una sensación de pertenencia.	Índices de Satisfacción del Cliente	Procesos Operativos	Tecnológicos, Financieros y Humanos	2 años	Conocer de manera detallada el mercado meta con el fin de entregar muebles de alta calidad que brinde al consumidor una sensación de esparcimiento y pertenencia y que permitan incrementar las ventas de la empresa
	Mercado	Conocer de manera detallada, cual es el mercado meta, que como empresa esta dispuesto a atender lo que permita incrementar las ventas.	Crecimiento del Mercado	Procesos Gestión Estratégica	Tecnológico Financieros y Humanos	3 años	
2	Control de Clientes	Diseñar y estructurar una base de datos para conocer de manera certera los clientes con los que cuenta la empresa, para establecer un sistema CRM, que ayude a la personalización en la atención al cliente.	Órdenes y Facturación por Cliente	Procesos Gestión Estratégica y Gestión de la Calidad	Tecnológicos Financieros y Humanos	3 años	Diseñar y estructurar una base de datos para establecer un sistema CRM, que permitirá la personalización en la atención al cliente.
3	Gestión de la Calidad	Cumplir las Normas y Exigencias establecidas tanto por la Ley como por los consumidores, garantizando seguridad y calidad en base a procesos eficientes.	% de Reprocesos	Procesos Gestión Estratégica y Gestión de la Calidad	Tecnológicos, Financieros Humanos y Materiales	2 años	Garantizar la calidad de los muebles en base a procesos eficientes que cumplan las normas y exigencias establecidas por la Ley y los consumidores lo que garantice seguridad y tiempos de entrega.
	Tiempos de Entrega	Se los establecerá tiempos estrictos para cumplir la principal característica de los muebles RTA; la cual es no tener que esperar días o meses para tener el mueble.	Índice de Productividad	Proceso Administrativo Financiero	Tecnológicos Financieros y Humanos	3 años	
4	Gestión de Problemas	Mantener planes de contingencia, que permitan el manejo correcto de los conflictos que pueden presentarse dentro y fuera de la empresa.	Efectividad en el manejo de conflictos	Procesos Administrativos	Humano	3 años	Mantener planes de contingencia, que permitan el manejo correcto de los conflictos que pueden presentarse dentro de la empresa, ya sea con clientes, proveedores o en los canales de distribución.
	Proveedores	Mantener buenas relaciones para mejorará las negociaciones así como en el sistema de pagos y garantías que cada uno de ellos pueda ofrecerle a la empresa.	Efectividad en negociaciones, plazos y créditos.	Procesos Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros y Humanos	1 años	
5	Capacitación y Comunicación	Capacitar y profesionalizar a los empleados consolidando un equipo de trabajo experimentado, así como el fortalecimiento de un buen clima laboral en base a un efectivo sistema de comunicación organizacional.	Índice de Clima Laboral	Procesos Gestión Estratégica	Financieros y Humanos	2 años	Capacitar continuamente a los empleados a fin de consolidando un equipo de trabajo experimentado, así como ejecutar un sistema de comunicación organizacional que ayude al fortalecimiento de un buen clima laboral.

Elaborado: Grace Cargua O.

4.3. Balanced Scorecard

Tabla # 4.2

Balanced Scorecard								
No.	Perspectiva	Eje	Objetivos	Medida	Meta		Iniciativa	
					Cuantitativo	Descripción	Proyecto	Estrategia
1	FINANCIERA	Gestión Financiera	Conocer de manera detallada el mercado meta con el fin de entregar muebles de alta calidad que brinde al consumidor una sensación de esparcimiento y pertenencia y que permitan incrementar las ventas de la empresa.	Ingresos Contabilizados	100.000,00	En el primer año	Plan de Ventas	Enfoque de Segmento de Mercado
				Gastos Operacionales	25%	Promedio últimos 2 años	Plan de Control de Gastos	Reestructuración de los gastos
2	CLIENTE	Control de Clientes	Diseñar y estructurar una base de datos para establecer un sistema CRM, que permitirá la personalización en la atención al cliente.	Frecuencia de Consumo	5000	90% de cumplimiento en el primer año	Sistema de Servicio al Cliente	Incremento de frecuencia de compra
				Satisfacción al Cliente	90%	Satisfacción de expectativas	Sistema CRM de Gestión de Clientes	Personalización de relaciones con clientes
3	INTERNA	Gestión de la Calidad	Garantizar la calidad de los muebles en base a procesos eficientes que cumplan las normas y exigencias establecidas por la Ley y los consumidores lo que garantice seguridad y tiempos de entrega.	Materiales Utilizados	90%	Calidad	Plan de Control de Calidad de Materiales	Certificación de madera y materiales
				Cumplimiento de Procesos	4%	Retrasos de entrega	Plan de Procesos por Tiempos	Cumplimiento de Tiempos de Entrega
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitación y Comunicación	Capacitar y profesionalizar a los empleados consolidando un equipo de trabajo experimentado, así como el fortalecimiento de un buen clima laboral en base a un efectivo sistema de comunicación organizacional.	Numero de Persona Capacitas	100%	Todo el personal debe estar capacitado en el	Plan de Desarrollo del Talento Humano	Participación en Seminarios y Conferencias
				Efectividad en la difusión de Información	80%	Satisfacción del personal	Plan de Desarrollo del Talento Humano	Dinámicas de Integración y Comunicación

Elaborado: Grace Cargua O.

4.4. ESTRATEGIAS

4.4.1. Perfil de las Estrategias a Adoptarse

Tabla # 4.3

PERFIL ESTRATÉGICO				
Eje Estratégico	Clasificación	Sub Clasificación	Aplicación	Estrategia Corporativa
Estrategia de Desarrollo	Liderazgo en costos		MODUMADERA cuenta con un elevado grado de productividad, controla los costos de mano de obra y materia prima para satisfacer y captar clientes. Ingresar al mercado con un producto de calidad.	La estrategia Corporativa de MODUMADERA se fundamenta en producir y comercializar un producto de calidad, a través del manejo correcto de la maquinaria y materia prima empleada en la producción eficiente y garantizada de muebles RTA; con el fin de incrementar las ventas, reconocimiento en el mercado y por ende posicionamiento y preferencia en el segmento de mercado. Así como generar una imagen corporativa idónea que permita competir con empresas ya establecidas y líderes en la industria.
Estrategia de Crecimiento	Intensivo	Desarrollo de mercados	Introducir los muebles a mercados actuales y nuevos, con el propósito de captar clientes. Satisfacer los deseos y gustos de consumidores con precios accesibles.	
Estrategia de Ventaja Competitiva	Del retador		Captar una cuota de participación en el mercado objetivo, pues no es posible captar un porcentaje elevado debido a la competencia intensa. Se buscara que los clientes conozcan el producto, a través de la promoción y publicidad.	

Elaborado: Grace Cargua O.

4.5. PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.5.1. Determinación de la Participación de Mercado

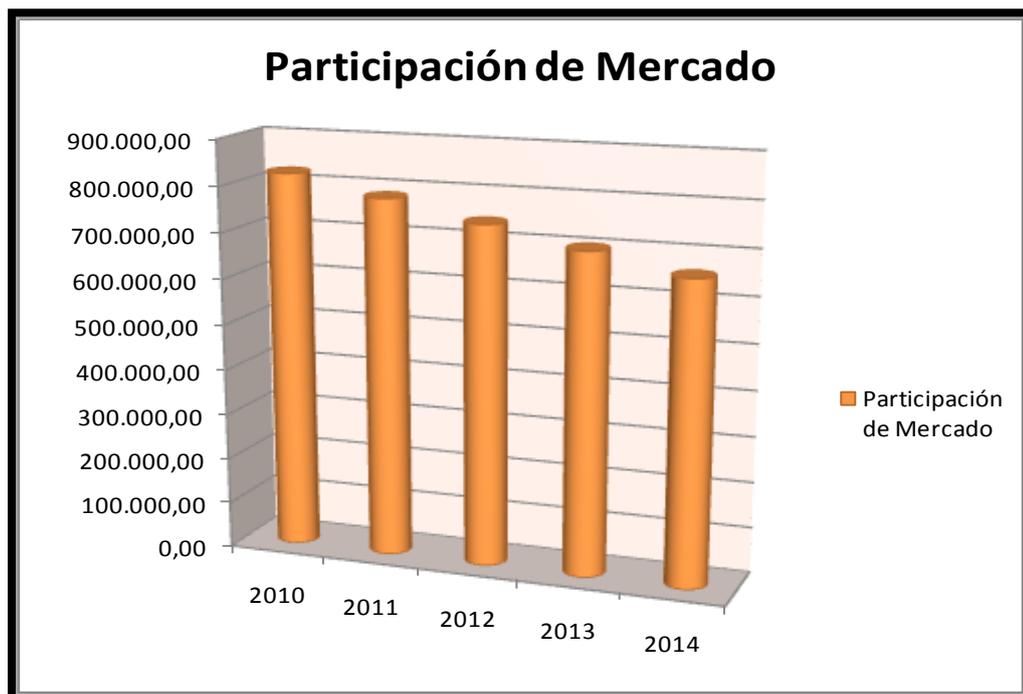
La industria manufacturera es la tercera más grande dentro de la estructura del Producto Interno Bruto no petrolero con un 15% de participación al finalizar el año 2010, dentro de esta industria la segmentación por tipo de muebles según la CORPEI está un grupo llamado Otros con una participación del 9% dentro del cual se encuentran los muebles RTA:

Tabla # 4.4

PARTICIPACIÓN DE MERCADO				
Año	Demanda Proyectada (\$)	Oferta Proyectada (\$)	Demanda Insatisfecha (\$)	Participación de Mercado (9%)
2010	15.582.570,06	6.416.659,14	9.165.910,92	824.931,98
2011	15.590.978,02	6.884.975,12	8.706.002,90	783.540,26
2012	15.599.385,98	7.353.291,10	8.246.094,88	742.148,54
2013	15.607.793,94	7.821.607,08	7.786.186,86	700.756,82
2014	15.616.201,90	8.289.923,06	7.326.278,84	659.365,10

Elaborado: Grace Cargua O.

Gráfico # 4.1



Elaborado: Grace Cargua O.

4.5.2. Análisis de la Matriz Boston Consulting Group

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están

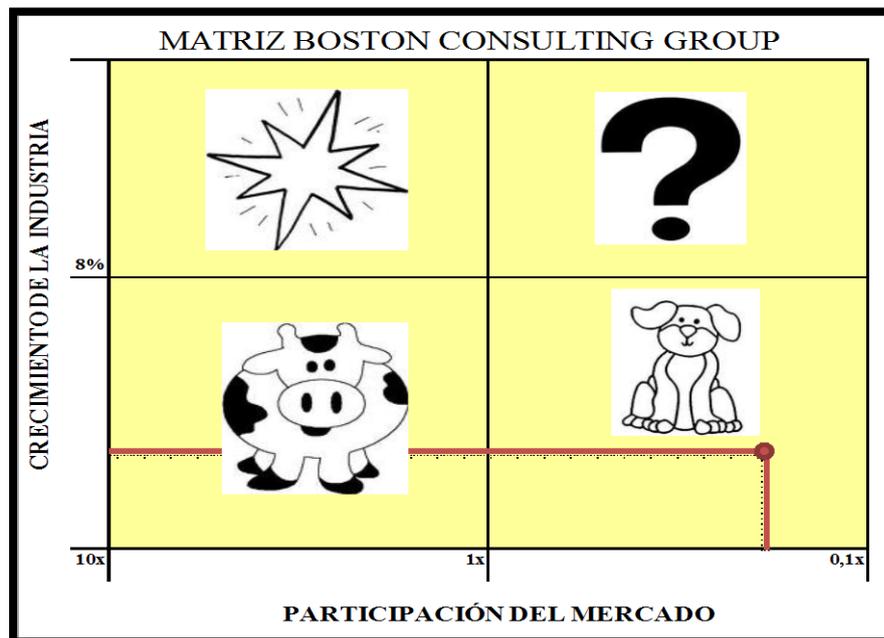
ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria, de ahí que se ha determinado los siguientes indicadores:

Tabla # 4.5

Posición del Negocio	
Empresa	MODUMADERA
Tasa de Crecimiento Industria	8%
Cuota del Mercado	2%
Cuota Mayor competidor	45%
Cuota Relativa de Mercado	0,04
Facturación 2009	612.284,97
Facturación 2010	625.878,22
Tasa de Crecimiento de la Empresa	2,22

Elaborado: Grace Cargua O.

Figura # 4.1



Elaborado: Grace Cargua O.

Interpretacion de la Matriz BCG

La empresa MODUMADERA S.A. es un **PERRO** por el hecho de que es reducida su cuota de mercado y tiene un bajo crecimiento.

Debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez.

Para ello se recomienda maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos, generar nuevos productos e invertir nuevo capital que ayuda a incrementar su cuota de mercado.

4.5.3. Análisis de la Matriz General Electric

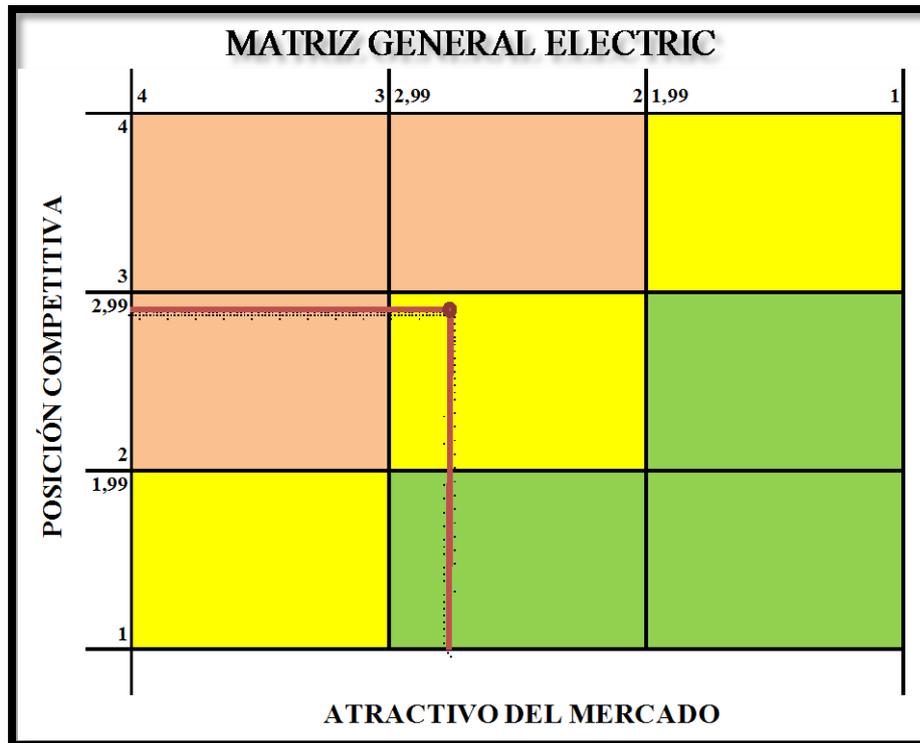
La matriz GE permite identificar las áreas de actividad que son más atractivas para la empresa, pues son las que muestran mayores posibilidades de generar recursos.

Tabla # 4.6

Posición del Negocio			
	Importancia relativa	Puntuación	Valor
		(1 – 5)	
Atractivo del Mercado de la Industria			
Tamaño del mercado	0,13	2	0,26
Precios	0,15	4	0,6
Crecimiento del Mercado	0,20	2	0,4
Intensidad de la Competencia	0,19	3	0,57
Rentabilidad de la Industria	0,14	4	0,56
Nivel tecnológico	0,10	3	0,3
Impacto Ambiental	0,09	2	0,18
Total	1		2,87
Posición Competitiva			
Participación de Mercado	0,13	2	0,26
Canales de Distribución	0,18	3	0,54
Capacidad de los Proveedores	0,15	4	0,6
Calidad del Producto	0,19	4	0,76
Imagen de la Marca	0,14	1	0,14
Efectividad de las Promociones	0,21	3	0,63
Total	1		2,93

Elaborado: Grace Cargua O

Figura # 4.2



Elaborado: Grace Cargua O

Interpretacion de la Matriz GE

La empresa MODUMADERA S.A. esta en una **Etapa de Estable** en la que puede Persistir y Resistir, para ello la empres debe apoyar la diferenciación de sus producto, lo que le permita aumentar la rentabilidad ais como establecer planes para las debilidades establecidas.

4.5.4. Misión

La misión es una expresión del propósito de la organización y actúa como mano invisible que guía al personal que conforma la empresa, para ello se estructuro una misión que contesta a la siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?. ¿Con quién?, ¿Para qué?, ¿Por qué? y ¿Dónde?.

“Somos una empresa dedicada a la fabricación de partes, piezas y muebles de madera, que trabaja con dedicación y esmero para ofrecer productos de excelente calidad y garantía, a los precios más justos y las mejores facilidades para satisfacer las necesidades del cliente, contando con el mejor servicio que los clientes demandan.”

4.5.5. Visión 2014

La visión muestra el futuro hacia donde la empresa se desarrollara en las mejores condiciones de acuerdo a las expectativas y objetivos de los directivos de la empresa, para ello se estructuro una visión que contesta a la siguientes preguntas: ¿Cuándo?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Para qué?, ¿Por qué? y ¿Dónde?.

“Consolidarse como una de las empresas más importantes en la fabricación y comercialización de partes, piezas y muebles de madera, buscando mejorar cada día los niveles de desarrollo industrial y tecnológico, en aras de lograr la excelencia, crecimiento y desarrollo sostenible a nivel nacional.”

4.5.6. Valores

Para MODUMADERA el principal valor empresarial es el mantener una mejora continua en todas las areas de la empresa a través de:

- ✓ Supervisión continúa en el control de calidad de cada uno de los procesos de producción.
- ✓ Innovación, competitividad y fuerte orientación a la búsqueda de la satisfacción de los clientes.

- ✓ Trabajo en equipo caracterizado por la eficiencia, comunicación, interacción y responsabilidad social.
- ✓ Honestidad e Integridad en las relaciones tanto internas como externas de la empresa.

4.5.7. Principios

Los principios de gestión gerencial de MODUMADERA están enfocados a la Calidad Total, estos son:

- ✓ **Instituir la Capacitación en el Trabajo**

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en cada uno de sus procesos, de manera que ese aprendizaje permita brindar muebles con los índices de calidad vigentes.

- ✓ **Instituir el Liderazgo**

Para MODUMADERA los líderes deben establecer la unidad de propósito y la orientación en la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa.

- ✓ **Organización Focalizada en el Cliente**

MODUMADERA depende de sus clientes y por consiguiente comprenden sus necesidades actuales y futuras (productos exclusivos), para cubrir con sus expectativas.

CAPITULO V

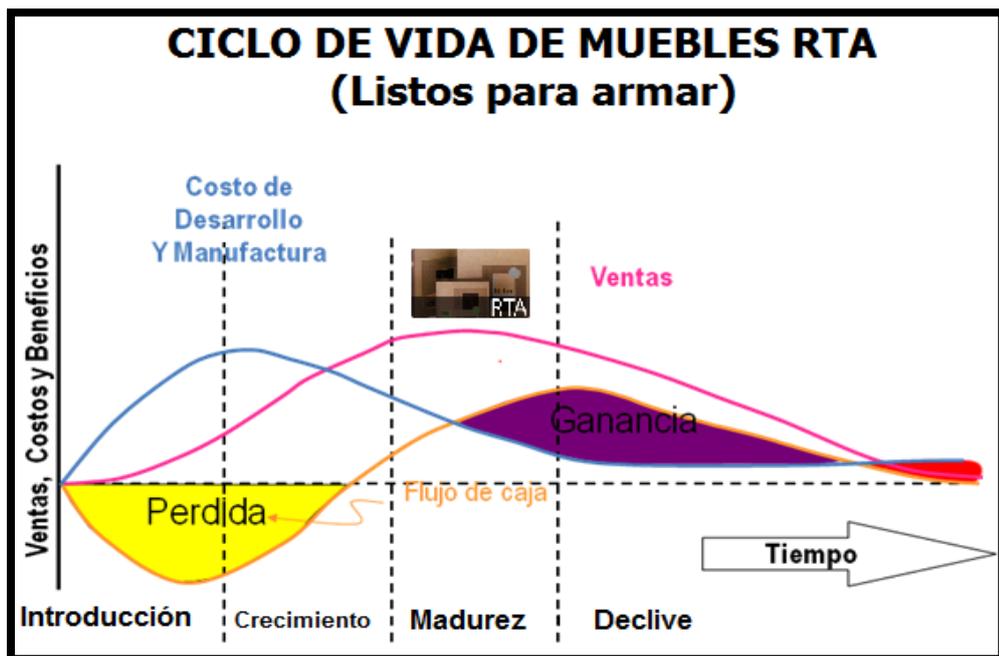
PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1. PRODUCTO

5.1.1. Ciclo de Vida del Producto

Prácticos muebles listos para armar, diseñados para facilitar la vida moderna en el hogar y la oficina. Bajo el concepto del RTA (Listos para Armar) algunas Industrias de Muebles han desarrollado por más de 15 años variadas Líneas de Diseño, de ahí que este producto se encuentra en la **ETAPA DE MADUREZ**, pues el producto ha sido aceptado por una gran parte de los compradores potenciales, las ventas siguen creciendo, pero a menor ritmo y existen un gran número de competidores.

Figura 5.1



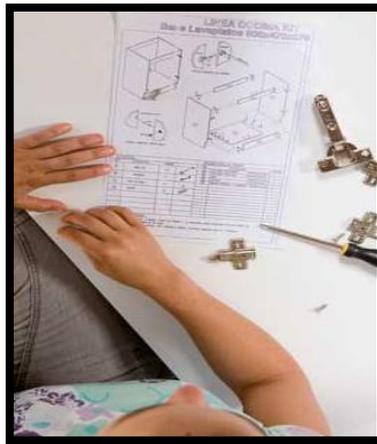
Elaborado: Grace Cargua O.

Ante esta premisa, la empresa busca crear una nueva oferta de muebles RTA bajo dos alternativas:

- La especialización en un segmento
- Rediseño del producto: en forma y servicios complementarios

5.1.2. Atributos

RTA (Ready to Assamble), se comercializan desarmados, embalados en cajas y con un manual de instrucciones, que permite al usuario armarlos.



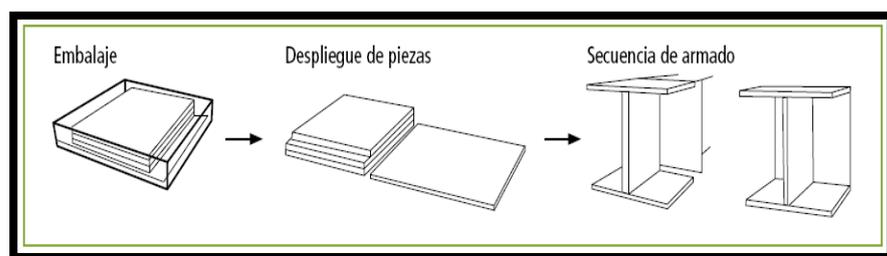
El armado se realiza mediante piezas y herrajes que facilitan su acople así también, el rápido desarmado sin que se produzca deterioro alguno de los materiales.



Los muebles se entregan embalados en solidas cajas de cartón corrugado, fijadas con precintos de seguridad. Cada caja lleva la descripción del mueble que contiene, como así también practicas instrucciones para su armado.



Su estructura es un factor diferenciador debido a que los muebles están diseñados y estructurados de tal manera que un vez armados estos no tendrán inconvenientes tales como vibraciones o deformaciones por el peso al cual son sometidos.



Las instrucciones de armado dejan de ser rígidas, permitiendo modificaciones específicas para satisfacer las exigencias de los consumidores.

Se cuenta con una ventaja competitiva que marca la diferencia, relacionada a la excelente calidad de los muebles, el diseño, el estilo, la durabilidad y la calidad de la materia prima empleada.

Cuenta con servicios adicionales los mismos que no tienen recargo adicional al mueble que se vende, este servicio se aplica únicamente para muebles vendidos directamente por parte de la empresa tales como:



- ✓ **Asesoría por parte de los vendedores:** Durante la comercialización del mueble RTA el personal de ventas se encarga de ayudar una guía práctica de la forma correcta de armar el mueble, así como las precauciones que se debe tener con cada uno de los herrajes y herramientas que se deben usar.



- ✓ **Servicio de Ensamble a Domicilio:** Este servicio es un valor agregado en el que si un cliente requiere que el mueble sea armado por personal calificado le brindará la debida atención en el armado del mueble RTA a fin de que cada cliente quede totalmente satisfecho con su servicio.

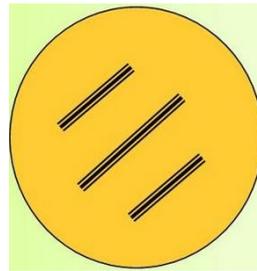
- ✓ **Rediseño del Producto:** Este servicio se presta los detallistas o pequeños clientes que una vez elegido el modelo del mueble se le realizará los diferentes ajustes en color, textura o tamaño acorde a las necesidades requeridas.

5.1.3. Branding

- ✓ **Nombre o Fonotipo:** Identidad verbal de la marca.

“MODUMADERA S.A”

- ✓ **Logotipo:** Es la representación gráfica del nombre con el que se escribe.



- ✓ **Gráfico:** Es una forma que se utiliza principalmente para los isotipos abstractos, el círculo trasmite la sensación de movimiento y continuidad lo cual identifica a la empresa en su constante cambio y renovación para mejorar sus procesos de producción y comercialización.

También es el símbolo de la perfección lo que es el factor diferenciador de la empresa en cuanto al cumplimiento de las normas de fabricación y tratamiento de la madera.

Dentro del círculo se observan líneas inclinadas, las mismas que están colocados a 45° de la horizontal lo que significa que la empresa busca proyectar una imagen de estabilidad y reconocimiento.

- ✓ **Colorterapia:** El logotipo de MODUMADERA tiene los siguientes colores:

NARANJA: El naranja combina la energía del rojo con la intensidad del amarillo equilibrando los extremos. Representa creatividad y éxito características claves en el factor diferenciador de la empresa.

Es un color "amigable" con mucha fuerza, energético, vibrante. Tiene una excelente visibilidad razón por la cual es fácil identificarlo.

NEGRO: El negro es el color de contraste por excelencia, indica elegancia, selección especial. Al ser la ausencia de color se puede utilizar de fondo para resaltar prácticamente cualquier tono.

- ✓ **Slogan:** Es una frase corta y concisa que apoya y refuerza una marca.

“Modulares en Madera”

Transmite la característica diferenciadora que comercializa MODUMADERA, lo que da a entender que la empresa dentro de su gama de servicios y productos se especializa en modulares estrictamente en madera.

El concepto de la marca estará fundamentado en lo siguiente:

- **Concepto base:** La mejor calidad + diseño modernos + flexibles + Valor al negocio de muebles.
- **Percepción del consumidor:** Proveedor de muebles RTA de madera comprometido con los consumidores, ofreciendo facilidades y valor al negocio.

- **Beneficio:** Reducción de quejas y devoluciones por partes dañadas, participación mínima de parte de las empresas dedicadas a la comercialización de muebles RTA.
- **Soporte:** Profesionales calificados y con experiencia en diseño y fabricación de muebles RTA.

5.1.4. Estrategias de Producto

Tabla N° 5.1

MATRIZ DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO							
Objetivo: Para el segundo semestre del año 2011, satisfacer las necesidades de los clientes, ofertando muebles RTA acorde a sus requerimientos.							
Estrategia 1: Cumplimiento efectivo de los requerimientos de los clientes, para satisfacer las exigencias de calidad, diseño y colores de muebles RTA							
Actividad	Sub-actividad	Meta	Cronograma		Responsable	Presupuesto	Indicador de Gestión
			Inicio	Fin			
Cumplimiento veras de Requerimientos	Catálogo de Colores	Crear al 100% nuevos y modernos colores	06/06/2011	10/06/2011	Dep. Comercial	\$ 500,00	Aprobación de colores por parte de grupo de clientes
	Versatilidad en tendencias de diseños	Ofertar al 100% nuevos diseños de muebles.	13/06/2011	17/06/2011	Dep. Comercial	\$ 600,00	Aprobación de nuevos diseños por parte de grupo de clientes
	Certificación de curado y secado de la madera	Dar el tratamiento en un 100% a la madera de los muebles	20/06/2011	21/06/2011	Gerencia Técnica	\$ 350,00	Aprobación técnica de la madera por el Dep. Agro Calidad
Estrategia 2: Adquirir un empaque que permita una protección adecuada a fin de minimizar daños, rompimientos, rasguños y averías que facilite aun más su distribución							
Actividad	Sub-actividad	Meta	Cronograma		Responsable	Presupuesto	Indicador de Gestión
			Inicio	Fin			
Adquirir un empaque que permita una protección adecuada	Buscar y elegir 3 alternativas de empaques.	Establecer los 3 empaques con los características requeridas.	27/06/2011	01/07/2011	Dep. Comercial	\$ 50,00	Número de modelos de empaques.
	Exponer las 3 alternativas de empaques a los clientes	Evaluar la mejor alternativa de empaque en un 100%.	04/07/2011	05/07/2011	Dep. Comercial	\$ 70,00	Número de respuestas a cada modelos de empaque.
	Elegir un empaque que mas se ajuste a las necesidades	Seleccionar la mejor alternativa de empaque en un 100%.	06/07/2011	07/07/2011	Dep. Comercial	\$ 40,00	Número de personas que aprueban el empaque.
	Adquirir el empaque seleccionado	Realizar la primera requisición acorde a la producción (3 500 muebles)	25/07/2011	25/07/2011	Dep. Compras	\$ 5.250,00	Número empaques adquiridos
Total Estrategias (Producto)						\$ 6.860,00	

Elaborado: Grace Carga O.

5.2. PRECIO

5.2.1. Métodos para la Fijación de Precios

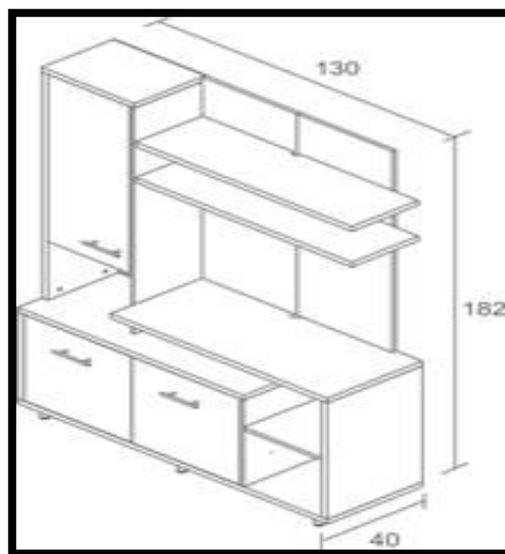
✓ Fijación de Precios basada en el Costo

Este método se lo utilizara por el hecho de ser el más acertado para la comercialización de muebles RTA, pues se basa en agregar un porcentaje establecido al costo total del producto.

Este método da como beneficio el hecho que al ser productores se conoce mejor los costos frente a la demanda, de igual forma no se tiene que estar actualizando los precios permanentemente de acuerdo a los cambios en la demanda.

Por tanto el precio establecido para un mueble RTA (Centro de Entretenimiento) tipo de Ancho: 130 cm x Alto: 182 cm x Profundidad: 40 cm es:

Figura 5.2



Fuente: <http://www.tablemac.com>

Características

- Excelente distribución de espacios.
- Espacios para TV o plasma y DVD
- Prácticos espacios multiusos.
- 3 compartimientos con puertas abatibles

Costos Variables Unitarios: \$ 184,33

Costos Fijos: \$ 127 427,91

Expectativas de Ventas: 4 000 unidades

Así el costo unitario de cada mueble seria:

$$\text{Costo Unitario} = \text{Costos Variables} + \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Unidades Vendidas}}$$

$$\text{Costo Unitario} = 184,33 + \frac{127\,427,91}{4\,000}$$

$$\text{Costo Unitario} = 184,33 + 31,86$$

$$\text{Costo Unitario} = 216,19$$

La empresa espera obtener un margen de beneficio del 15% con las ventas, por lo tanto el precio final seria:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costo Unitario}}{1 - \text{Beneficio deseado por Ventas}}$$

$$\text{Precio} = \frac{216,19}{1 - 0,15}$$

$$\text{Precio} = \frac{216,19}{0,85}$$

$$\text{Precio} = 254,34 \cong 255$$

5.2.2. Políticas de Precio

✓ Descuentos por Compras en Efectivo

Se les otorga una reducción del 2% de descuento a los compradores que realicen sus compras en efectivo.

✓ Descuentos por Volúmenes

Serán aplicados en un rango del 3% al 5% de descuento cuando los clientes hagan pedidos grandes.

✓ Descuento Comercial

El mismo que será aplicado a aquellos comerciantes minoristas que deseen comercializar los muebles, en donde la empresa se convertiría en un productor – distribuidor.

5.2.3. Estrategias de Precios

Tabla N° 5.2

MATRIZ DE ESTRATEGIA DE PRECIO							
Objetivo: Para el segundo semestre del año 2011, contribuir al posicionamiento de MODUMADERA, a través de acciones relacionadas con descuentos comerciales y análisis de precios							
Estrategia 1: Establecer políticas de precios para captar mayor número de clientes.							
Actividad	Sub-actividad	Meta	Cronograma		Responsable	Presupuesto	Indicador de Gestión
			Inicio	Fin			
Ejecución de las políticas de precios para generar un valor agregado al cliente	Fijar descuentos para clientes que paguen en efectivo.	50% de eficacia en la venta de los muebles	01/06/2011	30/12/2011	Dep. Comercial	\$ 800,00	Número de pagos en efectivo.
	Establecer descuentos por volúmenes a clientes que hagan pedidos grandes	70% de eficacia en la venta al por mayor	01/06/2011	30/12/2011	Dep. Comercial	\$ 1.000,00	Número de clientes de venta al por mayor
Estrategia 2: Lanzar al mercado los muebles RTA a un precio alto establecido en base al costo.							
Actividad	Sub-actividad	Meta	Cronograma		Responsable	Presupuesto	Indicador de Gestión
			Inicio	Fin			
Fijar precios en el mercado bajo la percepción que los muebles denotan mayor calidad, diseño y servicio prestado	Ejecutar una evaluación de percepción que permita establecer la aceptación del precio en el mercado	60% de eficacia en la evaluación de percepción	01/06/2011	13/06/2011	Gerencia General	\$ 2.800,00	Informe de resultados obtenidos
	Analizar a los clientes potenciales a fin de verificar si están dispuestos a comprar al precio establecido	75% de eficacia en conocimiento del segmento	20/06/2011	04/07/2011	Gerencia General	\$ 1.800,00	Número de consumidores que están dispuestos a comprar
Total Estrategias (PRECIO)						\$ 6.400,00	

Elaborado: Grace Cargua O.

5.3. PLAZA

5.3.1. Estructura de los Canales de Distribución

MODUMADERA para la comercialización de los muebles RTA usa los siguientes canales de distribución:

- ✓ **Canal Directo:** Este tipo de canal permite vender directamente a los clientes, dando la posibilidad de atender mejor así como el ofertar a un precio mucho más accesible.

Por otro lado el usar este tipo de canal de distribución le permite a la empresa tener un control sobre los tres elementos principales de una transacción: precio, servicio y entrega, puesto que de esta forma se podrá conocer las tendencias, necesidades y quejas que los clientes pueden tener de mueble que se le entrega.



- ✓ **Canal Indirecto:** Se usara este tipo de canal solamente con un intermediario, lo cual permitirá tener una diversificación en la entrega de los muebles, permitiendo así llegar a un segmento del mercado mucho más amplio.



5.3.2. Estrategias de Plaza

Tabla 5.3

MATRIZ DE ESTRATEGIA DE PLAZA							
Objetivo: Para el segundo semestre del año 2011, comercializar en el mercado y establecer los puntos de venta de los muebles RTA.							
Estrategia 1: Establecer una distribución selectiva de las tiendas especializadas en las que se van a comercializar los muebles RTA.							
Actividad	Sub-actividad	Meta	Cronograma		Responsable	Presupuesto	Indicador de Gestión
			Inicio	Fin			
Establecer las tiendas en las que se comercializara los muebles	Dialogar con representantes de las tiendas especializadas	Establecer propuestas en 95% .	03/07/2011	11/07/2011	Gerencia General	\$ 350,00	Documentos aprobados
	Evaluar propuestas comerciales	Lograr beneficios en la empresa del 75% .	13/07/2011	18/07/2011	Gerencia General	\$ 200,00	Documentos aprobados
	Aprobar acuerdos de comercialización	Llegar a un acuerdo entre las partes en un 95% .	25/07/2011	26/07/2011	Gerencia General	\$ 600,00	Documentos aprobados
Estrategia 2: Ejecutar un estudio de mercado para analizar la posibilidad de aplicar un canal directo a través de un punto de venta							
Actividad	Sub-actividad	Meta	Cronograma		Responsable	Presupuesto	Indicador de Gestión
			Inicio	Fin			
Realizar un estudio de microlocalización en la ciudad de Quito a fin de establecer el posible punto de venta	Realizar un análisis de las características geográficas de posibles lugares	Establecer lugares de alto tráfico comercial en un 80%	04/07/2011	29/07/2011	Dep. Comercial	\$ 2.800,00	Recopilación de datos de ubicación
	Evaluar las alternativas establecidas en base a factores económicos y sociales	Reducir a 3 alternativas los posibles lugares	01/08/2011	04/08/2011	Dep. Comercial	\$ 1.500,00	Informes de evaluación
	Selecciones el posible lugar en base a un método cualitativo que compare las alternativas	Elegir entre las alternativas el lugar de mas alto tráfico comercial en un 90%	08/08/2011	08/08/2011	Gerencia General	\$ 700,00	Alternativa aceptada
Total Estrategias (Canal de Distribución)						\$ 6.150,00	

Elaborado: Grace Cargua O.

5.4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

5.4.1. Métodos Promocionales

✓ **Publicidad**

Se realizara una comunicación masiva e impersonal en la cual se realizaran publicaciones en Revistas Especializadas en Madera y Muebles, así como la contratación de anuncios en los periódicos de mayor circulación en la ciudad de Quito.

✓ **Promoción de Ventas**

Se ejecutaran actividades tales como: Exhibiciones comerciales en Ferias de Muebles o de Construcción, Descuentos y Cupones para próximas compras.

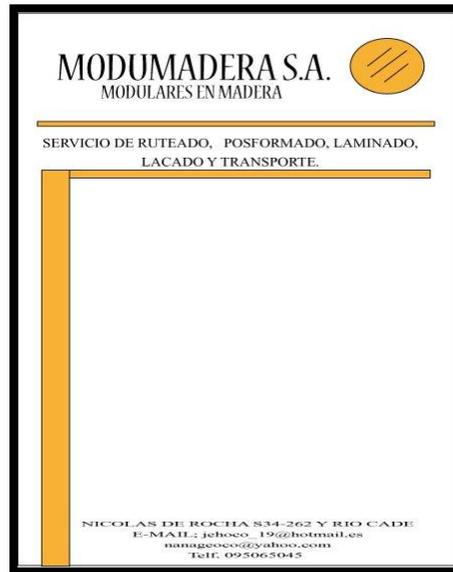
✓ **Relaciones Públicas**

Se ejecutara mediante la realización de un evento (Cóctel) el lanzamiento de los muebles RTA con la marca MODUMADERA que lograra involucrar al público objetivo y a diferentes medios de comunicación del país y de la ciudad.

5.4.2. Imagen Corporativa

Se propone la ejecución de ciertos medios publicitarios visibles a fin de llamar la atención de los clientes, lo que traerá mayor reconocimiento de marca en el mercado nacional.

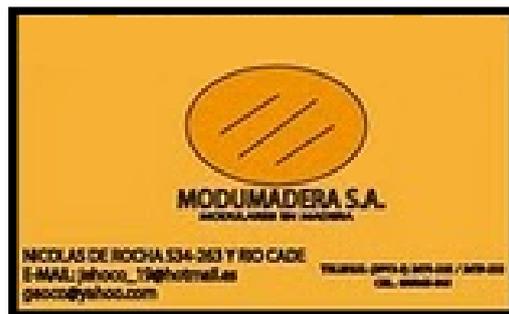
✓ **Hojas Membretadas**



✓ **Vallas Publicitarias**



✓ **Tarjetas de Presentación**



5.4.3. Estrategias de Promoción y Publicidad

Tabla N° 5.4

MATRIZ DE ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN							
Objetivo: Comunicar durante el segundo semestre del año 2011 las ventajas, beneficios y la calidad de los muebles RTA fabricados por MODUMADERA con el fin de ayudar a mejorar el posicionamiento de la empresa.							
Estrategia 1: Persuadir al cliente sobre los beneficios de comprar un mueble RTA través de las diferentes herramientas de promoción y publicidad							
Actividad	Sub-actividad	Meta	Cronograma		Responsable	Presupuesto	Indicador de Gestión
			Inicio	Fin			
Realizar un show room de muebles RTA	Contratar un Hotel de la ciudad para efectuar el Evento	Confirmación del local en un 100%	05/08/2011	13/08/2011	Dep. Comercial	\$ 1.300,00	Número de asistentes al Show
	Invitar a clientes exclusivos y publico en general	Confirmación de clientes exclusivos en un 90%	05/08/2011	13/08/2011	Dep. Comercial	\$ 600,00	Número de asistentes al Show
Participar en ferias de la Industria	Participar la Feria en CEMEXPO, para mostrar las nuevas alternativas de muebles RTA	1 Ferias	03/06/2011	19/06/2011	Dep. Comercial	\$ 1.500,00	Número de visitas al stand.
	Participar en la Feria de Construcción en el Centro de Exposiciones Quito	1 Ferias	18/11/2011	27/11/2011	Dep. Comercial	\$ 2.500,00	Número de visitas al stand.
Contratar publicaciones en Revistas Especializadas	Escoger la revista en la cual se realizara la publicación	Aceptación del 90% en la revista seleccionada	1° Participación:	2° Participación:	Dep. Comercial	\$ 1.000,00	Número de Personas que compran la
	Entregar a la revista seleccionada información para el artículo a publicarse	Información receptada en un 100%	Publicación de Septiembre	Publicación de Diciembre		\$ 900,00	Número de Personas que compran la revista
Creación de una Página Web	Contratar a empresa especializada en Diseño de	Contrato en un 100% con la empresa seleccionada	05/09/2011	09/09/2011	Dep. Comercial	\$ 2.500,00	Número de vivitas a la Página Web.
	Selección de propuesta de Diseño de la pagina Web	Aprobación de diseño de propuesta en un 90%	12/09/2011	07/10/2011	Dep. Comercial	\$ 6.000,00	Número de visitas a la Página Web.
	Publicación en la Web de la pagina de la empresa	Publicación en un 100%	20/10/2011	21/10/2011	Dep. Comercial	\$ 1.500,00	Número de visitas a la Página Web.
Publicidad Web por medio de redes sociales	Crear una pagina de Twitter o Fasebook y socializarla	10% de eficiencia de impacto a los clientes meta.	01/06/2011	31/12/2011	Dep. Comercial	\$ 60,00	Número de visitas a la Aplicación
Volanteo	Diseño de volates para repartir en Centros Comerciales y avenidas de alto trafico	Repartir 4000 volantes	1° Repartición: Fines de semana de Agosto 2° Repartición: Fines de semana de Octubre	1° Repartición: Fines de semana de Agosto 2° Repartición: Fines de semana de Octubre	Dep. Comercial	\$ 3.500,00	Número de personas que asisten a comprar los muebles con los volantes.
Realizar Boletines de Prensa	Difundir a través de los distintos medios de comunicación escritos, el lanzamiento de los muebles	4 Publicaciones	18/07/2011	31/07/2011	Dep. Comercial	\$ 3.000,00	Número de personas que conocen a Modumadera por las publicaciones
Total Estrategias (PROMOCIÓN)						\$ 24.360,00	

Elaborado: Grace Cargua O.

5.5. POSICIONAMIENTO

5.5.1. Propuesta de Valor

Para MODUMADERA su propuesta de valor se basa en dar una diferenciación real, es decir, según los datos obtenidos sobre la percepción y nuevas características que les gustaría tener en los muebles RTA se ha determinado que se busca dar calidad, garantía, modelos atractivos y colores innovadores a un precio competitivo.

5.5.2. Estrategias de Posicionamiento

Para lanzar los muebles RTA al mercado se establecerá una Estrategia Mas por Mas: “Mejor calidad a un Mayor Precio”, de ahí que se presentan la descripción de las mismas:

- ✓ **Por Atributos:** Las características, el diseño y la puntualidad en la entrega de los muebles RTA asegura a los clientes de MODUMADERA confiabilidad y seguridad al momento de adquirirlos.
- ✓ **Por Precio / Calidad:** Productos de excelente calidad y competitivos a un buen precio caracterizan a la empresa MODUMADERA de sus competidores.

5.5.3. Mapa de Posicionamiento

Para la elaboración del Mapa de Posicionamiento se uso la Técnica de Observación en la que se evaluó 5 atributos los mismo que fueron recogidos de las opiniones en la encuesta cuando se realizo la Investigación de Mercados a continuación se presenta los resultados:

Tabla N° 5.5

Tabulación de Resultados																					
Atributos	MOVAL																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Modularidad	1	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	1	5	3	1	3	1	3	4	1	2,85
Facil Transporte	1	3	3	1	3	5	1	1	3	5	3	3	3	1	3	3	5	3	5	1	2,80
Instrucciones de Armado	1	5	1	3	3	1	5	1	2	4	1	4	1	5	1	4	3	2	3	4	2,70
Estabilidad	5	3	1	5	5	3	3	1	5	5	3	5	3	5	3	5	3	3	1	3	3,50
Calidad	1	5	3	5	1	5	3	5	5	1	3	5	3	3	3	5	1	3	1	5	3,30
																				15,15	
																				3,03	

1	Malo
3	Indiferente
5	Bueno

Elaborado: Grace Cargua O.

Tabla N° 5.6

Tabulación de Resultados																					
Atributos	MODUMADERA																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Modularidad	3	5	3	3	1	1	1	5	3	5	3	1	5	5	3	1	3	1	3	1	2,80
Facil Transporte	1	3	5	1	1	5	1	3	3	3	3	5	3	1	5	1	3	5	5	1	2,90
Instrucciones de Armado	1	3	5	3	3	1	5	3	1	1	5	1	2	5	3	5	3	1	3	1	2,75
Estabilidad	3	5	3	1	3	5	3	5	3	5	1	3	3	5	3	5	3	1	3	3	3,30
Calidad	3	3	3	1	3	5	3	5	1	5	3	5	3	5	3	1	3	3	1	1	3,00
																				14,75	
																				2,95	

1	Malo
3	Indiferente
5	Bueno

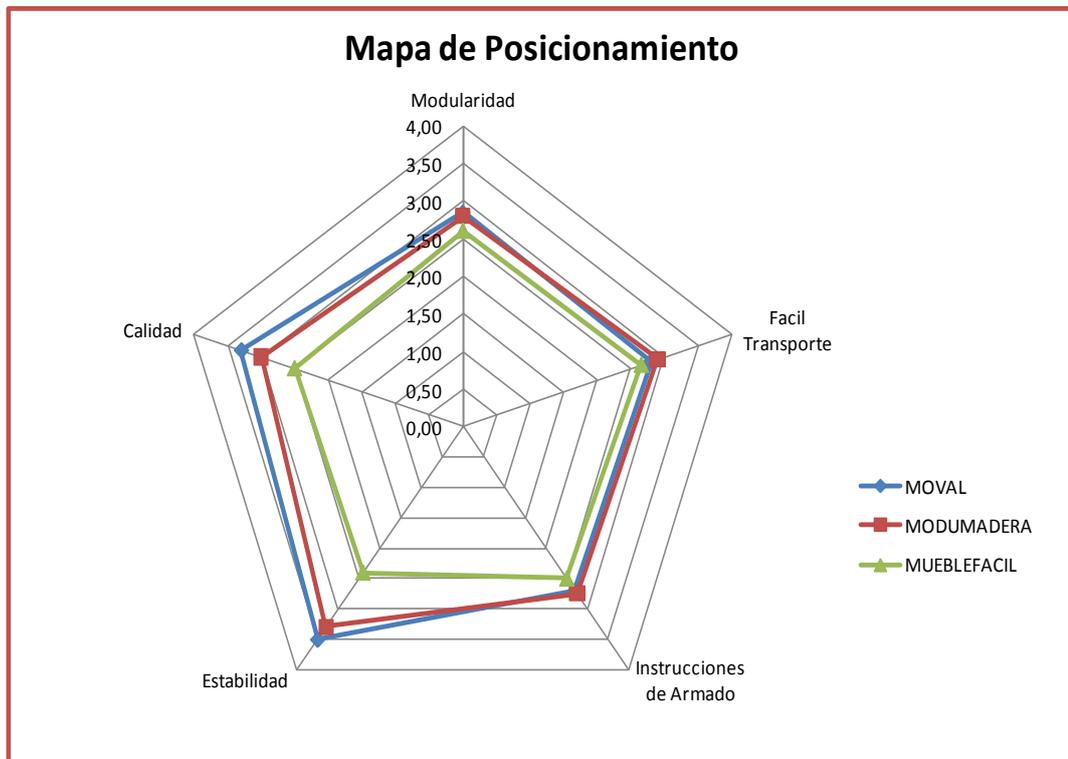
Elaborado: Grace Cargua O.

Tabla N° 5.7

Tabulación de Resultados																							
Atributos	MUEBLEFACIL																				TOTAL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
Modularidad	3	3	1	3	1	5	5	1	1	3	1	3	5	3	1	1	1	5	3	3	2,60	1	Malo
Facil Transporte	1	3	1	5	3	1	3	5	5	3	1	3	4	3	3	1	3	1	3	1	2,65	3	Indiferente
Instrucciones de Armado	3	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	5	3	1	1	3	5	2,50	5	Bueno
Estabilidad	1	3	3	1	3	5	1	1	3	1	1	3	3	1	5	3	3	1	3	3	2,40		
Calidad	1	3	5	1	5	1	1	3	5	5	1	1	3	5	3	1	3	1	1	1	2,50		
																					12,65		
																					2,53		

Elaborado: Grace Cargua O.

Gráfico N° 5.1



Elaborado: Grace Cargua O.

Análisis del Mapa de Posicionamiento:

Como se puede observar en el Mapa de Posicionamiento la empresa que mejor se encuentra en el mercado es Moval, pues de los cinco atributos evaluados en cuatro supera a sus dos competidores directos; lo que significa que su reconocimiento en el mercado no solo está dado por su marca sino también por el tipo de mueble que oferta en el mercado.

Mientras que MODUMADERA con su propuesta de desarrollo de muebles RTA se posiciona muy cerca de su gran competidor en todos los atributos analizados; lo que demuestra que su posición y presencia en el mercado tendría gran reconocimiento a mediano plazo.

Finalmente se debe destacar que la empresa Mueblefacil, a pesar de tener presencia en el mercado no cuenta con atributos que le hagan crecer en el mercado, sin embargo no se debe descuidar las nuevas estrategias que plantee la empresa para mejorar su posicionamiento.

5.6. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

5.6.1. Plan Operativo de Marketing

Tabla N° 5.8

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX								
Estrategia Marketing Mix	Programa de Acción	Propósito	Recursos	Fecha de Inicio	Periodo	Responsable	Costo	Costo Acumulado
Cumplimiento veras de Requerimientos	Cumplimiento veras de Requerimientos	Ejecutar los requerimientos de los clientes para satisfacer sus exigencias	Humano Tecnológico	06/06/2011	Permanente	Dep. Comercial	\$ 1.450,00	\$ 1.450,00
Diseño del Empaque	Adquirir un empaque que permita una protección adecuada	Adquirir un empaque que evite daños, rompimientos, rasguños y averías	Económico Tecnológico	27/06/2011	Permanente	Dep. Comercial	\$ 5.410,00	\$ 6.860,00
Políticas de Precios	Ejecución de las políticas de precios para generar un valor agregado al cliente	Generar alternativas para atraer mayor cantidad de clientes	Humano	01/06/2011	Permanente	Gerencia General	\$ 1.800,00	\$ 8.660,00
Precio alto establecido en base al costo	Fijar precios en el mercado bajo la percepción que los muebles denotan mayor calidad, diseño y servicio prestado	Brindar al cliente la percepción de conformidad de su pago con los servicios y productos ofrecidos.	Humano	01/06/2011	Permanente	Gerencia General	\$ 4.600,00	\$ 13.260,00
Distribución Selectiva	Establecer las tiendas en las que se comercializara los muebles	Verificar las tiendas especializadas en las que se puedan comercializar los muebles de la empresa	Humano Económico	03/07/2011	Permanente	Gerencia General	\$ 1.150,00	\$ 14.410,00
Ampliar Cobertura del Mercado	Realizar un estudio de microlocalización en la ciudad de Quito a fin de establecer el posible punto de venta	Establecer el mejor lugar en el que se podría realizar la apertura de un punto de venta directo	Humano Económico Tecnológico	04/07/2011	Durante el mes de Julio - Septiembre	Dep. Comercial	\$ 5.000,00	\$ 19.410,00
Campaña de Publicidad	Usar herramientas visuales y comunicación para persuadir al cliente a la compra	Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado local	Humano Económico Tecnológico	01/06/2011	Permanente	Dep. Comercial	\$ 24.360,00	\$ 43.770,00
TOTAL PLAN DE MARKETING							\$ 43.770,00	

Elaborado: Grace Cargua O.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO FINANCIERO

6.1. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

A continuación se detalla el valor que se requiere en cada unas de las estrategias que se usaran para el desarrollo y ejecución de la Propuesta Estratégica:

Tabla # 6.1

PRESUPUESTO		
Detalle del Mix		Porcentaje
PRODUCTO		16%
Cumplimiento veras de Requerimientos	1.450,00	3%
Diseño del Empaque	5.410,00	12%
PRECIO		15%
Políticas de Precios	1.800,00	4%
Precio alto establecido en base al costo	4.600,00	11%
PLAZA		14%
Distribución Selectiva	1.150,00	3%
Ampliar Cobertura del Mercado	5.000,00	11%
PROMOCION		56%
Campaña de Publicidad	24.360,00	56%
TOTAL PRESUPUESTO	43.770,00	100%

Elaborado: Grace Cargua O.

La mayor inversión se concentra en las Estrategias de Promoción, pues son la base primordial para lograr que los muebles RTA de la empresa sean conocidos en el mercado y logren una posición de dentro del mismo.

Las estrategias de Producto, Precio y Plaza, requieren una menor inversión, sin embargo son muy importantes para el cumplimiento eficaz de los objetivos plateados en esta propuesta.

6.2. FINANCIAMIENTO

6.2.1. Financiamiento Propio

Para la ejecución de la Propuesta Estratégica y luego de haber realizado un análisis de efectivo; se ha establecido que se financiara en un 100% con dinero de la empresa, los cuales se encuentran disponibles en los Activos Corrientes.

De esta forma se busca tener movimiento en el efectivo que mantiene la empresa sin generar ninguna rentabilidad.

6.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio es un importante elemento de planeación a corto plazo; permite calcular la cuota inferior o mínima de unidades a producir y vender para que un negocio no incurra en pérdidas².

Para ello se va a utilizar el método de Margen de Contribución con el cual se determina el aporte de cada unidad vendida a los Costos Fijos y a las Utilidades; es

² Aching Guzmán, César. Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. Argentina: El Cid Editor, 2006. p 81. <http://site.ebrary.com/lib/esesp/Doc?id=10135800&ppg=81>

decir, el exceso del precio de venta sobre el costo variable que sirve para cubrir los Costos Fijos y las utilidades deseadas de la empresa.

A continuación se detalla los datos y la fórmula para realizar el cálculo:

Precio de Venta = \$ 255,00

Costos Variables Unitarios: \$ 184, 33

Costo Fijo = \$ 127.427,91

Ventas uds. = \$ 4.000 muebles

$MCU = \text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}$

$MCU = 255 - 184,33$

$MCU = 70,67$

$$PE_{Art} = \frac{\text{Costos Fijos}}{MCU}$$

$$PE_{Art} = \frac{127\ 427,91}{70,67}$$

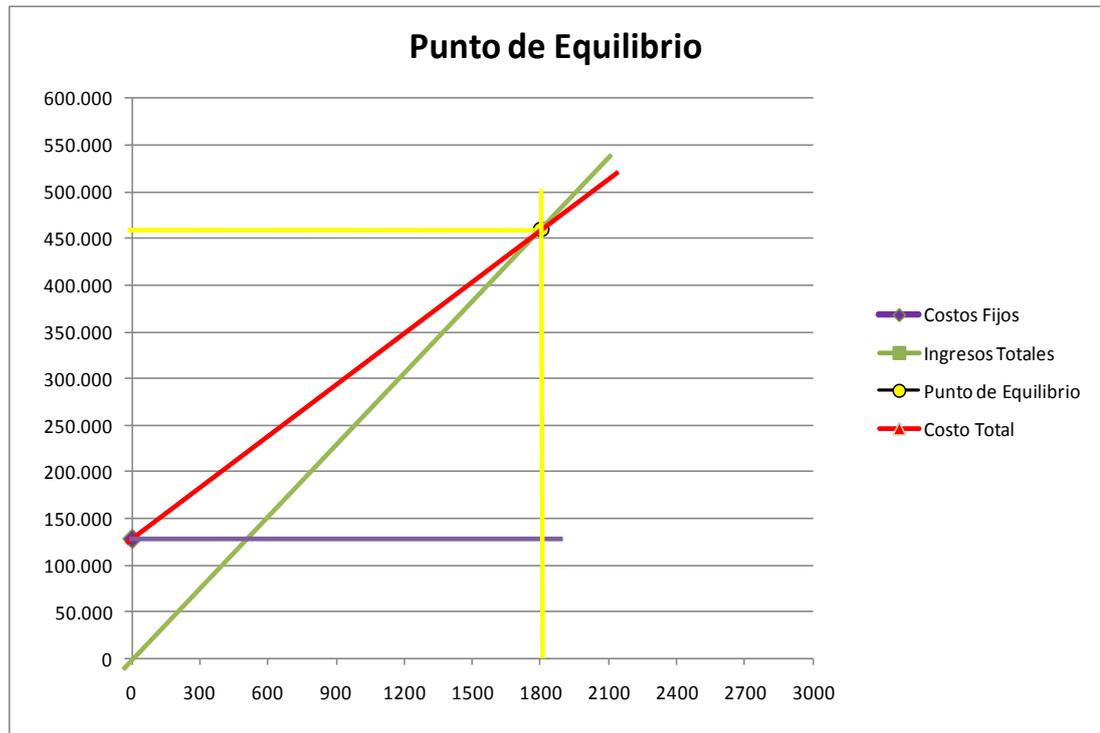
$PE_{Art} = 1803 \text{ muebles RTA}$

$PE_{\$} = PE_{Art} \times \text{Precio de Venta}$

$PE_{\$} = 1803 \times 255$

$PE_{\$} = 459\ 800,72$

Gráfico # 6.1



Elaborado: Grace Cargua O.

MODUMADERA debe vender 1803 muebles que equivalen a \$ 459 800,72 para cubrir sus costos, y empezar a generar ganancias.

6.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.4.1. Flujo de Fondos

El Flujo de Fondos es el preámbulo necesario para determinar la ejecución o no de la Propuesta Estratégica, por tanto se lo efectuara con el fin de elaborar el primer elemento en el estudio de la rentabilidad y por lo tanto en la toma de decisiones sobre la viabilidad económica del proyecto.

Para la proyección del flujo se debe mencionar que por el hecho de que la Propuesta Estratégica se efectuará desde el segundo semestre del año 2011, los flujos fueron proyectados semestralmente como se detalla a continuación:

Tabla # 6.2

FLUJO DE CAJA										
	Periodo Histórico (Estado de Resultados Año 2010) Año Base sirve como indicativo para la proyección	1° Periodo Flujo Sin Proyección de Inversión se inicia el Flujo con el Saldo de Caja Disponible	2° Periodo con Inversión	3° Periodo	4° Periodo	5° Periodo	6° Periodo	7° Periodo	8° Periodo	
Saldo Inicial de Efectivo Disponible	36.638,68	18.319,34	20.537,82	8.387,55	41.452,10	75.806,56	111.231,38	147.397,15	183.783,79	
Ingresos por Ventas	612.284,97	313.796,05	311.224,71	322.052,08	333.272,00	344.899,16	356.948,82	369.436,81	382.379,57	
Ventas	406.487,47	208.324,83	203.116,71	211.241,38	219.691,03	228.478,67	237.617,82	247.122,53	257.007,43	
Exportaciones	205.797,50	105.471,22	108.108,00	110.810,70	113.580,97	116.420,49	119.331,00	122.314,28	125.372,14	
(-) Costos Variables Producción	177.438,53	90.937,25	93.210,68	96.939,10	100.816,67	104.849,34	109.043,31	113.405,04	117.941,24	
Inv. Inicial Materia Prima	39.058,59	20.017,53	20.517,97	21.338,68	22.192,23	23.079,92	24.003,12	24.963,24	25.961,77	
Compras Materia Prima	166.047,38	85.099,28	87.226,76	90.715,83	94.344,47	98.118,25	102.042,98	106.124,70	110.369,68	
(-) Inv. Final Materia Prima	46.080,92	23.616,47	24.206,88	25.175,16	26.182,16	27.229,45	28.318,63	29.451,37	30.629,43	
Inv. Inicial Productos en Proceso	18.413,48	9.436,91	9.672,83	10.059,74	10.462,13	10.880,62	11.315,84	11.768,48	12.239,22	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	434.846,44	222.858,80	218.014,03	225.112,97	232.455,33	240.049,83	247.905,51	256.031,77	264.438,32	
Venta Activos Fijos	11.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Otras Rentas	2.593,25	1.309,59	1.322,69	1.335,91	1.349,27	1.362,77	1.376,39	1.390,16	1.404,06	
(-) Gastos Administración, Financieros y Ventas	429.144,86	220.688,42	227.255,23	234.689,34	242.726,46	251.481,94	261.142,68	272.022,86	284.663,86	
Sueldos	115.329,33	61.124,54	64.792,02	68.679,54	72.800,31	77.168,33	81.798,43	86.706,34	91.908,72	
Indemnizaciones y Otras Remuneraciones	47.655,01	23.112,68	22.419,30	21.746,72	21.094,32	20.461,49	19.847,64	19.252,22	18.674,65	
Aporte Seguro Social	22.858,80	12.115,16	12.842,07	13.612,60	14.429,35	15.295,12	16.212,82	17.185,59	18.216,73	
Honorarios Profesionales	21.560,13	10.618,36	10.459,09	10.302,20	10.147,67	9.995,45	9.845,52	9.697,84	9.552,37	
Arriendo Inmuebles	42.200,00	21.100,00	21.100,00	21.100,00	21.100,00	21.100,00	21.100,00	21.100,00	21.100,00	
Mantenimiento y Reparaciones	46.156,77	24.116,91	25.202,17	26.336,27	27.521,40	28.759,87	30.054,06	31.406,49	32.819,79	
Combustible	2.290,94	1.174,11	1.203,46	1.233,55	1.264,38	1.295,99	1.328,39	1.361,60	1.395,64	
Promoción y Publicidad	104,40	93,96	169,13	304,43	547,97	986,35	1.775,44	3.195,79	5.752,42	
Suministros y Materiales	2.747,50	1.346,28	1.319,35	1.292,96	1.267,10	1.241,76	1.216,93	1.192,59	1.168,74	
Transporte	30.412,98	15.358,55	15.512,14	15.667,26	15.823,93	15.982,17	16.142,00	16.303,42	16.466,45	
Provisión Incobrables	881,56	425,35	410,47	396,10	382,24	368,86	355,95	343,49	331,47	
Intereses Bancarios	1.566,96	759,98	737,18	715,06	693,61	672,80	652,62	633,04	614,05	
Impuestos y Contribuciones	2.958,50	1.701,14	1.956,31	2.249,75	2.587,22	2.975,30	3.421,60	3.934,83	4.525,06	
Gastos de Viaje	4.424,36	2.101,57	1.996,49	1.896,67	1.801,83	1.711,74	1.626,16	1.544,85	1.467,61	
Servicios Públicos	16.211,30	8.348,82	8.599,28	8.857,26	9.122,98	9.396,67	9.678,57	9.968,93	10.267,99	
Otros Servicios	3.326,78	1.763,19	1.868,99	1.981,12	2.099,99	2.225,99	2.359,55	2.501,12	2.651,19	
Depreciación	68.459,54	35.427,81	36.667,79	38.317,84	40.042,14	41.844,03	43.727,02	45.694,73	47.750,99	
Utilidad Antes Impuestos	19.294,83	3.479,97	-7.918,51	-8.240,45	-8.921,86	-10.069,34	-11.860,78	-14.600,94	-18.821,47	
(-) 15% Utilidad Trabajadores	2.894,22	522,00	-1.187,78	-1.236,07	-1.338,28	-1.510,40	-1.779,12	-2.190,14	-2.823,22	
(-) 25% Impuesto a la Renta	4.100,15	739,49	-1.682,68	-1.751,10	-1.895,90	-2.139,74	-2.520,42	-3.102,70	-3.999,56	
Utilidad Después de Impuestos	12.300,45	2.218,48	-5.048,05	-5.253,29	-5.687,69	-6.419,21	-7.561,25	-9.308,10	-11.998,69	
(+) Depreciación			36.667,79	38.317,84	40.042,14	41.844,03	43.727,02	45.694,73	47.750,99	
(-) Capital de Trabajo										
(-) Pagos de Inversión				43.770,00						
Flujo Neto		12.300,45	20.537,82	8.387,55	41.452,10	75.806,56	111.231,38	147.397,15	183.783,79	219.536,09

Elaborado: Grace Cargua O. / Fuente: Estados Financieros MODUMADERA

Con el flujo proyectado se ha establecido que la empresa cuenta con el efectivo necesario para el desarrollo de la Propuesta Estratégica; de igual forma es importante que la empresa planifique la reinversión del flujo de dinero que se proyecta para los años futuros.

6.4.2. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

Para establecer la TMAR de la propuesta estratégica con la cual se representara el rendimiento mínimo que debe generar la inversión para que sea aceptable se aplicara la siguiente fórmula:

$$TMAR = i\pi + i + \pi$$

Donde:

$i\pi$ = Porcentaje de Riesgo

i = Rendimiento Bancario (Tasa Pasiva)

π = Inflación Porcentual

$$TMAR = 7\% + 4,51\% + 3,17\%$$

$$TMAR = 14,68\%$$

Con la aplicación de la fórmula se ha determinado que la TMAR es de 14,68% anualmente, siendo esta aceptable para su aplicación, sin embargo como los cálculos financieros son semestrales la TMAR para cada semestre es de 7,34%.

6.4.3. Valor Actual Neto

Para determinar el VAN que es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, y que se mide en el momento inicial del mismo se ha planteado la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{\text{Flujo de Efectivo Neto}}{(1 + TMAR)^n}$$

Tabla # 6.3

VALOR ACTUAL NETO			
PERIODO	FLUJO OPERACIONAL	TASA DE DESCUENTO	VAN
1	20.537,82	1,07	19.133,43
2	15.027,91	1,15	13.042,94
3	54.998,42	1,24	44.469,83
4	96.535,08	1,33	72.717,48
5	139.429,41	1,42	97.846,76
6	183.363,45	1,53	119.879,03
7	227.829,09	1,64	138.764,39
8	271.983,57	1,76	154.329,85
VALOR ACTUAL			660.183,71
(-) INVERSIÓN PROYECTO			43.770,00
VAN			616.413,71

Elaborado: Grace Cargua O.

La Rentabilidad Neta Absoluta que se obtiene de la Propuesta Estratégica es de \$ 616 413,71.

6.4.4. Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo de la TIR la cual permite evaluar la Propuesta Estratégica, se toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo mediante la utilización de los flujos de efectivo actualizados como se detalla a continuación:

Tabla # 6.4

TASA INTERNA DE RETORNO	
PERIODO	FLUJO ACTUAL
0	-43.770,00
1	19.133,43
2	13.042,94
3	44.469,83
4	72.717,48
5	97.846,76
6	119.879,03
7	138.764,39
8	154.329,85
VALOR TOTAL	616.413,71
TIR	77%

Elaborado: Grace Cargua O.

La Tasa Interna de Retorno con la que se evaluara la Propuesta Estratégica es de 77%, lo que significa que si es viable el proyecto.

6.4.5. Relación /Costo Beneficio

Para determinar R/CB que es el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, se aplicara la siguiente fórmula:

$$CB = \frac{\sum \text{Flujos Actualizados}}{\text{Inversion Inicial}}$$

Tabla # 6.5

COSTO BENEFICIO				
PERIODO	FLUJO OPERACIONAL	TASA DE DESCUENTO	FLUJOS ACTUALIZADO	INVERSIÓN PROYECTO
1	20.537,82	1,07	19.133,43	-
2	15.027,91	1,15	13.042,94	43.770,00
3	54.998,42	1,24	44.469,83	-
4	96.535,08	1,33	72.717,48	-
5	139.429,41	1,42	97.846,76	-
6	183.363,45	1,53	119.879,03	-
7	227.829,09	1,64	138.764,39	-
8	271.983,57	1,76	154.329,85	-
Total	1.009.704,76		660.183,71	43.770,00
			R/BC	1,37

Elaborado: Grace Cargua O.

La Relación Costo Beneficios de la Propuesta Estratégica es de \$1,37, por cada dólar invertido en cada periodo.

Bajo este criterio, se puede concluir que el proyecto es viable, pues la razón es mayor que uno.

6.4.6. Periodo de Recuperación de la Inversión

Para determinar el PRI que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de la inversión de la Propuesta Estratégica recuperen su inversión inicial se realizo los siguientes cálculos:

Tabla # 6.6

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
PERIODO	FLUJO NETO	FLUJO ACUMULADO	TASA DE DESCUENTO	FLUJO ACTUALIZADO	SALDO INVERSIÓN	PRI
0	-	-	-	-	-43.770,00	-
1	20.537,82	22.045,30	1,07	20.537,82	-23.232,18	1,00
2	15.027,91	16.130,96	1,15	14.000,29	-9.231,89	1,00
3	54.998,42	59.035,31	1,24	47.733,92	38.502,02	0,19
4	96.535,08	103.620,76	1,33	78.054,94	116.556,97	-
5	139.429,41	149.663,53	1,42	105.028,71	221.585,67	-
6	183.363,45	196.822,33	1,53	128.678,15	350.263,83	-
7	227.829,09	244.551,75	1,64	148.949,70	499.213,53	-
8	271.983,57	291.947,16	1,76	165.657,66	350.263,83	-
					Total Años	2,19

Elaborado: Grace Cargua O.

El periodo de recuperación de la inversión es de 2,19 lo que significa que la inversión se recuperara en 1 año, 1 meses y 3 días, el mismo que está dentro de los plazos aceptados dentro del proyecto, pues al ser un corto plazo se disminuye notablemente el riesgo de la inversión.

6.4.7. Escenarios (Pesimista, Normal y Optimista)

Para evaluar los posibles cambios que se pueden presentar en el desarrollo de la Propuesta Estratégica se van a evaluar dos variables significativas que permitirán ver los mejores y peores escenarios que se pueden presentar en el mercado local:

- ✓ **Ventas:** Para el escenario optimista se considerara un incremento semestral del 6%, mientras que para el escenario pesimista una disminución del 6%.

Tabla # 6.7

RESULTADO DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (VENTAS)					
ESCENARIOS	VARIABLES				RESULTADO
	VAN	TIR	R/CB	PRI	
Optimista	775.077,37	88%	1,40	2,03	Se acepta el proyecto
Normal	616.413,71	77%	1,37	2,19	Se acepta el proyecto
Pesimista	325.530,33	53%	1,27	3,02	Se acepta el proyecto

Elaborado: Grace Cargua O.

- ✓ **Costo de Materia Prima:** Para el escenario optimista se considerara una disminución semestral del 6%, mientras que para el escenario pesimista una aumento del 6%.

Tabla # 6.8

RESULTADO DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (MATERIA PRIMA)					
ESCENARIOS	VARIABLES				RESULTADO
	VAN	TIR	R/CB	PRI	
Optimista	735.237,60	85%	1,39	2,06	Se acepta el proyecto
Normal	616.413,71	77%	1,37	2,19	Se acepta el proyecto
Pesimista	551.600,68	73%	1,35	2,29	Se acepta el proyecto

Elaborado: Grace Cargua O.

Análisis de los Escenarios

En las ventas se estableció que con un escenario optimista y pesimista las variables más sensibles del proyecto no sufre cambios drásticos en sus índices financieros aceptándose el proyecto.

En la Materia Prima se estableció que con los dos escenarios tanto optimista como pesimista el proyecto no sufre cambios extremadamente drásticos en sus índices financieros, aceptándose en los dos escenarios.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

- Se determino que MODUMADERA a pesar de su presencia en el mercado por más de 16 años no cuenta con un direccionamiento estratégico hacia el cual alinearse.
- Se estableció que los muebles son el tercer rubro más alto sobre el promedio general de las divisiones de consumo con un incremento inflacionario 0,35%.
- Se identificó que los consumidores en un 43,9% prefieren comprar muebles elaborados en madera Aglomerada.
- Se determino que el 42,3% considera muy importante el diseño personalizado de un mueble al momento de realizar la compra.
- Se estableció que los muebles auxiliares y los muebles de hogar son los que más compran los consumidores y en su mayoría son adquiridos en tiendas especializadas y ferias.

RECOMENDACIONES

- MODUMADERA S.A. para el éxito en el lanzamiento de su línea de muebles RTA debe invertir en un 56% en promoción y publicidad, lo cual debe ser reforzado con el cumplimiento de las expectativas de los clientes sobre el producto, con eficientes políticas de precios y correctos canales de distribución.
- La Propuesta Estratégica para MODUMADERA S.A. es rentable para la empresa, pues su Costo Beneficio es de \$1,37, por cada dólar invertido.
- MODUMADERA S.A. podrá ejecutar la Propuesta Estratégica incluso en los escenarios más pesimistas de ventas y de materia prima.

CAPITULO VIII

BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano, A. (2001). ¿Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las Investigaciones de Mercado?, Primera Edición. México. Editorial Continental.
- Arnold, D. (1995). Manual de Gerencia de Marca. Grupo Editorial Norma.
- Benassini, M. (2001). Introducción a la Investigación de Mercados: Un enfoque para América Latina. México. Editorial Pearson S.A.
- Blackwell, R. D., Miniard P. W. & Engel, J. F. (2002). Comportamiento del Consumidor, Novena Edición. México. Editora Ingramex S.A.
- Borrero, J. Marketing Estratégico. Perú. Editorial San Marcos
- D`Andrea, G. y Quelch, J. (2001). Marketing Estratégico en Latinoamérica. Editorial Pearson S.A.
- D`Astous, A., Tirado, R. & Pierre, S. Investigación de Mercados – Una manera de conocer preferencias, comportamiento y tendencias. Colombia. Editorial Norma S.A.
- Dillon, W. R., Madden, T.J. & Firtle, N. (1998). Investigación de Mercados – Entorno de Marketing, Tercera Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). Mercadotecnia, Tercera Edición. México. Editorial McGraw Hill.

- Jany, J. (2005). Investigación Integral de Mercados – Decisiones sin incertidumbre, Tercera Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Kinnear, T. C. y Taylor, J. R. (2000). Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado, Quinta Edición. Bogota. Editorial McGraw Hill.
- Kotler, P. y Keller, L (2006), Dirección de Marketing, Duodécima Edición. Editorial Pearson.
- Lerma, K. A. (2005). Guía Para El Desarrollo De Productos, Tercera Edición. Editorial Thomson.
- Solomon, M. y Stuart, E. Marketing, (2001) Personas Reales – Decisiones Reales, Segunda Edicion. Colombia. Editorial Pearson S.A.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2002). Fundamentos de Marketing, Undécima Edición. Editorial McGraw Hill

WEB BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201010.pdf>
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201009.pdf>
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere201002x.pdf>
- http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_06-10.pdf
- <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Precios/p200801/imle201009.pdf>
- http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=477&vp_tip=2
- http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&Itemid=5&mosmsg=Est%20E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.ec%29
- <http://www.bomberosguayaquil.gov.ec/flash/documentacion/reglamento-de-prevencion.swf>
- <http://site.ebrary.com/lib/espesp/docDetail.action?docID=10179682&p00=Matriz+de+evaluaci%C3%B3n+de+los+factores+internos>
- <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procExportar.html>
- <http://site.ebrary.com/lib/espesp/docDetail.action?docID=10135800&p00=tama%C3%B1o+de+la+muestra+para+poblaciones+infinitas>

ANEXOS

1. REGLAMENTO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

El presente REGLAMENTO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS es para que los cuerpos de bomberos cumplan y hagan cumplir las normas técnicas y disposiciones establecidas en la Ley de Defensa Contra Incendios:

ALCANCE DEL REGLAMENTO

Art. 1.- Las disposiciones del presente Reglamento de Prevención de Incendios, serán aplicadas en el territorio nacional y regirán para los proyectos arquitectónicos; de edificaciones existentes o nuevas; públicas y/o privadas; que alberguen 25 personas o más o que tengan más de 4 pisos de altura; edificaciones industriales, comercio, concentración de público, almacenamiento y expendio de combustibles o explosivos; y en general a toda actividad que represente riesgo de incendio y otros desastres, y sea necesaria la intervención de los cuerpos de bomberos.

Art. 21.-En los lugares de mayor riesgo de incendio como: cuarto de máquinas, bodegas, almacenamiento de combustibles, laboratorios, preparación de alimentos y en general en lugares donde se pueda propiciar incendios, se colocarán extintores adicionales en cantidad, del tipo y capacidad requeridos y además se preverán de medidas complementarias según el riesgo.

Art. 25.-Es obligatorio en todo establecimiento industrial o comercial y de concentración de público, con más de 25 personas mantener una brigada contra

incendios, con un número adecuado de personal permanentemente instruido en el manejo y utilización de los elementos de defensa contra incendios

DE COMERCIO Y SERVICIO AL PÚBLICO

Primera Clase: Locales con superficie igual o menor a 300 m², cuya área de venta se encuentra a nivel de la calle.

Segunda Clase: Locales con superficie mayor a 300 m² y menor de 3.000 m², que utilicen entresuelo, sótanos o ambos como niveles de venta.

Tercera Clase: Locales con superficie igual o mayor a 3.000 m² con tres o más niveles de venta.

Especiales: Gasolineras, estaciones de servicio, establecimientos de expendios de materiales combustibles y/o inflamables, o explosivos, distribuidores de gas.

DE INDUSTRIAS FABRILES

Bajo Riesgo: Locales no contaminantes como pequeña industria, talleres artesanales, manufacturas en general.

Mediano Riesgo: Locales que manejen productos orgánicos, plásticos, que se emplean en artículos altamente combustibles e inflamables.

Alto Riesgo: Locales que se dediquen a la industria con materiales contaminantes, pinturas, metales, fundiciones, aserraderos, productos químicos, inflamables y volátiles, alcohol.

Extremo Riesgo. Envasadoras de gas, almacenamiento de derivados de petróleo, radioactivos, tóxicos, explosivos, proceso de minerales y similares.

Art. 95.-Entodo edificio destinado a labores industriales o fabriles habrá un servicio de agua contra incendios consistente en:

-Reserva de agua exclusiva para incendios en un volumen no inferior a 12 m3.

Art. 97.-Todo establecimiento que por sus características industriales o tamaño de sus instalaciones disponga de más de 25 personas en calidad de trabajadores o empleados, deberá disponer de un plan de emergencia, revisado por el cuerpo de bomberos organizar una Brigada de Incendios y evacuación, entrenada para combatir incendios dentro de las zonas de trabajo.

Art. 98.-Las construcciones para esta clase de establecimientos, serán de un solo piso, de materiales incombustibles y dotados de muros corta fuego para impedir la propagación de los incendios de un local a otro.

Art. 99.-En los establecimientos de trabajo donde el medio ambiente está cargado de partículas de algodón, fibras combustibles, vapores inflamables, etc. se instalarán sistemas de ventilación y extracción de estas partículas.

Art. 100.-Todo establecimiento de trabajo en el cual exista riesgo potencial de incendio, dispondrá de sistemas automáticos de detección, alarma, y extinción de incendios automáticos y cuyo funcionamiento esté asegurado aún cuando no exista personal o fluido eléctrico.

Art. 101.-Las materias primas y productos que presenten peligro de incendio, deberán mantenerse en depósitos incombustibles, aislados y en fuera del lugar del trabajo; debiendo disponerse de estos materiales únicamente en las cantidades necesarias para la elaboración del producto.

Art. 102.-Los depósitos de sustancias que puedan dar lugar a explosiones, desprendimientos de gases o líquidos inflamables, deberán ser instalados al nivel del suelo y en lugares especiales a prueba de fuego. No deberán estar situados debajo de locales de trabajo o habitaciones.

Art. 103.-Las sustancias inflamables que se empleen deberán estar en compartimentos aislados; y los trapos, algodones, napas y otros impregnados de grasas, aceites o sustancias fácilmente combustibles, deberán recogerse en recipientes metálicos de cierre hermético.

Art. 107.-En los locales de trabajo donde se trasieguen, manipulen o almacenen líquidos o sustancias inflamables, la iluminación de lámparas, linternas y cualquier extensión eléctrica que sea necesario utilizar serán a prueba de explosión.

Art. 108.-No se manipularán ni almacenarán líquidos inflamables en locales situados sobre o al lado de sótanos o pozos, a menos que tales áreas estén provistas de ventilación adecuada.

Art. 109.-Todo establecimiento industrial o fabril deberá contar con extintores de incendio del tipo adecuado al riesgo existente.

Art. 110.-El número total de extintores estará dado por la proporción de un extintor por cada 100 m² de superficie o fracción. La capacidad y el tipo estarán determinados por el Cuerpo de Bomberos. Se ubicarán en sitios visibles, fácilmente identificables y accesibles.

Art. 111.-Todos los equipos, sistemas implementos de protección contra incendios deberán estar reglamentariamente señalados e iluminados. Su estado de conservación y funcionamiento será perfecto.

Art. 113.-En todos los establecimientos de trabajo se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones respecto a las salidas de escape o emergencia. Ninguna parte o zona del establecimiento deberá estar alejada de una salida exterior y dicha distancia deberá estar en función del grado de riesgo existente.

Cada piso deberá por lo menos disponer de dos salidas suficientemente amplias.

-Las escaleras de madera, de caracol, los ascensores y las escaleras de mano no deberán considerarse como salidas de emergencia.

-Las salidas deberán estar señaladas e iluminadas.

-El acceso a las salidas de emergencia siempre deberán mantenerse sin obstrucciones.

-Las escaleras exteriores y de escape para el caso de incendios no deberán dar a patios internos o pasajes sin salidas.

Art. 114.-Ningún puesto de trabajo fijo distará más de 24 m de una puerta o ventana que pueda ser utilizada en caso de peligro.

Art. 117.-Los elementos constitutivos de la boca de incendios o gabinetes son: Manguera de incendios. Será de material resistente, de un diámetro de salida de 1 ½ pulgada de 15 metros de largo y en casos especiales se podrá optar por doble tramo de manguera en cuyo extremo, existirá una boquilla o pitón regulable que será de material resistente, tendrá la posibilidad de accionamiento para permitir la salida de agua en forma de chorro directo, neblina o pulverizado, además constará de un extintor de incendios y un hacha de bomberos.

Art. 177.-Se colocarán extintores de incendio a razón de uno de 20 lbs o su equivalente por cada 200 m². La distancia a recorrer horizontalmente desde cualquier punto del área protegida hasta alcanzar el extintor más próximo no excederá de 25 m. Esta exigencia es obligatoria para cualquier uso y para el cálculo de la cantidad de extintores a instalarse no se tomarán en cuenta aquellos que estarán, contenidos en los gabinetes.

Art. 253.-Todo permiso de funcionamiento caducará al año de su emisión.

SANCIONES

Art. 272.-Cuando un local de cualquier naturaleza, no cumpla con las medidas y normas reglamentarias contempladas en este REGLAMENTO, estará sujeto a la suspensión, clausura y sanciones económicas contempladas en la Ley de Defensa Contra Incendios.

2 - BALANCES DE MODUMADERA S.A.

FORMULARIO		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y PRESENTACIÓN	
101	DE BALANCES FORMULARIO ÚNICO SOCIEDADES Y ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES		No. FORMULARIO
Resolución No.			26785145
NAC-DGER2008-1520			
190 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN		(0) ORIGINAL - (5) SUSTITUTIVA	031 0
AÑO 102	2009	No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE	104
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO		EXPEDIENTE	203 4043294
RUC 201	1791275470001	202	MODUMADERA S.A.
OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO FISCAL (INFORMATIVO)			
Activo con partes relacionadas del exterior	011	0	Ingreso con partes relacionadas del exterior 013 0
Pasivo con partes relacionadas del exterior	012	0	Egreso con partes relacionadas del exterior 014 0
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR (011 + 012 + 013 + 014)			015 0
ESTADO DE SITUACIÓN			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE	Ventas netas locales gravadas con IVA		601 406,487.47
Caja, bancos	311	36,630.68	Ventas netas locales gravadas con IVA 602 0
Inversiones corrientes	312	0	Exportaciones netas 603 205,797.5
Cuentas y documentos por cobrar - corriente	Otros ingresos provenientes del exterior		604 0
Relacionados / Locales	313	0	Rendimientos financieros 605 0
Relacionados / Del exterior	314	0	Otras rentas gravadas 606 2,593.25
No relacionados / Locales	315	88,462.32	Utilidad en venta de activos fijos 607 11,000
No relacionados / Del exterior	316	0	Dividendos percibidos locales 608 0
Otras cuentas y documentos por cobrar - corriente	Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones		
Relacionados / Locales	317	0	De recursos públicos 609 0
Relacionados / Del exterior	318	0	De otras locales 610 0
No relacionados / Locales	319	9,954.94	Del exterior 611 0
No relacionados / Del exterior	320	0	Otras rentas exentas 612 0
(-) Provisión cuentas incobrables	321	3,788.13	TOTAL INGRESOS (Sumar del 601 al 612) 629 625,878.22
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	323	35,687.17	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	324	7,793.1	Ventas netas de activos fijos (informativo) 691 0
Inventario de materia prima	325	46,080.00	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo) 692 0
Inventario de productos en proceso	326	0	
Inventario de suministros y materiales	327	0	
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	328	0	
Mercaaderías en tránsito	329	0	
Inventario repuestos, herramientas y accesorios	330	0	
COSTOS Y GASTOS			
			COSTO GASTO

Otros activos corrientes	332	0	Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	702	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	220.029		702	0	0
ACTIVO FIJO			Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo			
Inmuebles (excepto terrenos)	341	27.158,88		703	0	704 0
Naves, aeronaves, barcasas y similares	342	0	(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	705	0	0
Muebles y enseres	343	229,08		706	0	0
Máquinaria, equipo e instalaciones	344	633.981,57	Inventario inicial de materia prima	706	30.058,59	0
Equipo de computación y software	345	11.553,09	Compras netas locales de materia prima	707	186.047,30	0
Vehículos, equipo de transporte y camión móvil	346	22.706,28	Importaciones de materia prima	708	0	0
Otros activos fijos	347	0	(-) Inventario final de materia prima	709	46.080,92	0
(-) Depreciación acumulada activo fijo	348	273.981,29	Inventario inicial de productos en proceso	710	18.413,48	0
Terrenos	349	20.416,0	(-) Inventario final de productos en proceso	711	0	0
Obras en proceso	350	0	Inventario inicial de productos terminados	712	0	0
TOTAL ACTIVO FIJOS	359	441.554,41	(-) Inventario final de productos terminados	713	0	0
ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)			Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS			
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	371	0		715	78.951,88	36.377,65
Gastos de organización y constitución	373	0	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	717	40.547,36	7.107,65
Gastos de investigación, exploración y similares	375	0		719	15.399,65	7.459,10
Otros activos diferidos	377	0	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	720	0	0
(-) Amortización acumulada	378	0	Honorarios profesionales y dietas	721	0	21.580,13
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	0	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	723	0	0
ACTIVO LARGO PLAZO			Arrendamiento de inmuebles			
Inversiones largo plazo / Acciones y participaciones	381	0	Mantenimiento y reparaciones	725	42.000	200
Inversiones largo plazo / Otras	382	0	Combustibles	727	49.758,07	2.995,7
Cuentas y documentos por cobrar - largo plazo			Promoción y publicidad	729	0	2.290,94
Relacionados / Locales	383	0	Suministros y materiales	731	0	104,4
Relacionados / Del exterior	384	0	Transporte	733	540,44	2.207,06
No relacionados / Locales	385	0	Provisiones / Para jubilación patronal	735	30.412,99	0
No relacionados / Del exterior	386	0	Provisiones / Para desahucio	737	0	0
Otras cuentas y documentos por cobrar - largo plazo			Provisiones / Para cuentas incobrables	739	0	881,56
Relacionados / Locales	387	0	Provisiones / Otras provisiones	741	0	0
Relacionados / Del exterior	388	0	Arrendamiento mercantil / Local	743	0	0
No relacionados / Locales	389	0	Arrendamiento mercantil / Del exterior	745	0	0
No relacionados / Del exterior	390	0	Comisiones / Local	747	0	0
(-) Provisión cuentas incobrables	391	0	Comisiones / Del exterior	749	0	0
Otros activos largo plazo	392	0	Intereses bancarios	751	0	0
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	397	0	Local	753	0	1.956,96
TOTAL DEL ACTIVO (339 + 359 + 379 + 397)	399	662.483,41	Del exterior	755	0	0
PASIVO			Intereses pagados a terceros			
PASIVO CORRIENTE			Relacionados / Local	757	0	0
Cuentas y documentos por pagar proveedores - corriente			Relacionados / Del exterior	759	0	0
Relacionados / Locales	411	103.951,7	No relacionados / Local	761	0	0

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
 OPERACIÓN DE CRÉDITO Y VALORES
 30 ABR 2010

Relacionados / Del exterior	412	0	No relacionados / Del exterior	763	0	764	0
No relacionados / Locales	413	75,506.71	Pérdida en venta de activos / Relacionadas	765	0	766	0
No relacionados / Del exterior	414	0	Pérdida en venta de activos / No relacionadas	767	0	768	0
Obligaciones con instituciones financieras - corriente			Otras pérdidas	769	0	770	0
Locales	415	0	Seguros y reaseguros (primas y costones)	771	0	772	0
Del exterior	416	0	Gastos indirectos asignados desde el exterior				
Préstamos de accionistas / Locales	417	119.02	por partes relacionadas	773	0	774	0
Préstamos de accionistas / Del exterior	418	0	Gastos de gestión			775	0
Otras cuentas y documentos por pagar - corriente			Impuestos, contribuciones y otros			776	2,958.54
Relacionados / Locales	419	243,920.17	Gastos de viaje	777	0	778	4,474.36
Relacionados / Del exterior	420	0	IVA que se carga al costo o gasto	779	0	780	0
No relacionados / Locales	421	73,151.47	Depreciación de activos fijos / Acelerada	781	0	782	0
No relacionados / Del exterior	422	0	Depreciación de activos fijos / No acelerada	783	0	784	68,459.54
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	423	4,100.10	Amortizaciones	785	0	786	0
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	424	2,894.22	Servicios públicos	787	11,316.42	788	4,094.08
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425	0	Pagos por otros servicios	789	0	790	3,326.78
Crédito a mutuo	426	0	Pagos por otros bienes	791	0	792	0
Obligaciones emitidas corto plazo	427	0	TOTAL COSTOS	797	439,785.33		
Provisiones	428	134.0	TOTAL GASTOS			798	166,016.06
TOTAL PASIVO CORRIENTE	499	503,777.34	TOTAL COSTOS Y GASTOS (797 + 798)			799	606,583.39
PASIVO LARGO PLAZO							
Cuentas y documentos por pagar proveedores - largo plazo			Baja de inventario (informativo)			794	0
Relacionados / Locales	441	0	Pago por reembolso como reembolsante (informativo)			795	0
Relacionados / Del exterior	442	0	Pago por reembolso como intermediario (informativo)			796	0
No relacionados / Locales	443	0					
No relacionados / Del exterior	444	0					
Obligaciones con instituciones financieras - largo plazo			CONCILIACIÓN TRIBUTARIA				
Locales	445	57,828.34					
Del exterior	446	0	UTILIDAD DEL EJERCICIO SI 699 - 729 mayor a 0	801	19,294.83		
Préstamos de accionistas / Locales	447	0	PERDIDA DEL EJERCICIO SI 699 - 729 menor a 0	802	0		
Préstamos de accionistas / Del exterior	448	0	(-) 15% Participación a trabajadores	811	2,894.22		
Otras cuentas y documentos por pagar - largo plazo			(-) 100% Dividendos peticionados exceden tiempo				
Relacionados / Locales	449	0	(-) 100% Otras rentas exceden tiempo (609+610+611+612)	813	0		
Relacionados / Del exterior	450	0	(+) Gastos no deducibles	814	0		
No relacionados / Locales	451	0	(+) Gastos no deducibles del exterior	815	0		
No relacionados / Del exterior	452	0	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos	816	0		
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453	0	(+) Participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos	817	0		
Crédito a mutuo	454	0	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	818	0		
Obligaciones emitidas largo plazo	455	0	(-) Deducciones por leyes especiales	819	0		
Provisiones para jubilación patronal	456	0	(+) Ajuste por precios de transferencia	820	0		
Provisiones para desahucio	457	0	(-) Deducción por incremento neto de empleados	821	0		
Otras provisiones	458	0	(-) Deducción por pago a trabajadores con discapacidad	822	0		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	469	57,828.34					

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
 30 ABR. 2010
 OPERADOR 8
 QUITO

Pasivos diferidos	479	<input type="text" value="0"/>	UTILIDAD GRAVABLE	829	<input type="text" value="16,400.61"/>
Otros pasivos	489	<input type="text" value="0"/>	PÉRDIDA	839	<input type="text" value="0"/>
TOTAL DEL PASIVO (439 + 469 + 479 + 489)	499	<input type="text" value="581,805.60"/>			
			Utilidad a reinvertir y capitalizar	841	<input type="text" value="0"/>
PATRIMONIO NETO			Saldo utilidad gravable	842	<input type="text" value="16,400.61"/>
Capital suscrito y/o asignado	501	<input type="text" value="2,204"/>	Total impuesto causado	849	<input type="text" value="4,100.15"/>
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	503	<input type="text" value="0"/>	(-) Anticipo pagado	851	<input type="text" value="967.06"/>
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	505	<input type="text" value="0"/>	(-) Retenciones en la fuente realizadas en el ejercicio fiscal	852	<input type="text" value="6,825.44"/>
Reserva legal	507	<input type="text" value="5,937.95"/>	(-) Retenciones por dividendos anticipados	853	<input type="text" value="0"/>
Otras reservas	509	<input type="text" value="17,567.88"/>	(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior	854	<input type="text" value="0"/>
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	513	<input type="text" value="63,492.47"/>	(-) Crédito tributario de años anteriores	855	<input type="text" value="7,098.94"/>
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	515	<input type="text" value="0"/>	(-) Exoneración por leyes especiales	856	<input type="text" value="0"/>
Utilidad del ejercicio	517	<input type="text" value="11,885.43"/>	IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR	859	<input type="text" value="0"/>
(-) Pérdida del ejercicio	519	<input type="text" value="0"/>	SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	869	<input type="text" value="10,791.89"/>
TOTAL PATRIMONIO NETO	590	<input type="text" value="100,887.73"/>			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	599	<input type="text" value="682,493.41"/>	Anticipo próximo año (fórmula)	879	<input type="text" value="0"/>

Pago previo (informativo) 880

DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones suscritivas)

Impuesto 897 Interés 898 Multa 899

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones suscritivas)

Total impuesto a pagar (859 - 897) 902
 Interés por mora 903
 Multas 904
 TOTAL PAGADO (902 + 903 + 904) 909

Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago 905

Mediante Compensaciones 906

Mediante Notas de Crédito 907

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO

NIC No. 908 NIC No. 910 NIC No. 912
 Valor USD 909 Valor USD 911 Valor USD 913 Valor USD 914

DETALLE DE COMPENSACIONES

Resolución No. 916 Resolución No. 918
 Valor USD 917 Valor USD 919

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.O.R.T.I.)

No. ID REPRESENTANTE LEGAL 198 RUC CONTADOR 199



FORMA DE PAGO	921	no existe dato
BANCO	922	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente
Numero Serial: 870356206294
Fecha Recaudacion: 15/04/2010


WILSON MEDINA
1708005424001


GONZALO PADILLA
1701551523


SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS
30 ABR. 2010
OPERADOR 8
QUITO

<https://declaraciones.sri.gub.ve/>