



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MERCADO PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DIRECTA DE LOS PRODUCTOS DE LA
EMPRESA ITALMUEBLE Cía. Ltda., EN EL CANTÓN QUITO**

JORGE AUGUSTO SANTANA MANTILLA

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

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

Año 2011

Declaración de responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JORGE AUGUSTO SANTANA MANTILLA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Propuesta Estratégica de Mercado para la Comercialización Directa de los Productos de la Empresa Italmueble Cía. Ltda., en el cantón 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 correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, jueves 14 de marzo del 2011

Jorge Augusto Santana Mantilla

Certificado de tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

Ing. Soledad Londoño

Ing. Rodrigo Erazo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Propuesta Estratégica de Mercado para la Comercialización Directa de los Productos de la Empresa Italmueble Cía. Ltda., en el cantón Quito, 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 a la veracidad de la información expuesta en el estudio, su aplicación se recomienda para su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Jorge Augusto Santana Mantilla que lo entregue al Ing. Giovanni Herrera en su calidad de Director de la carrera.

Sangolquí, 14 de marzo del 2011

Ing. Soledad Londoño

DIRECTORA

Ing. Rodrigo Erazo

COORDIRECTOR

Autorización de publicación

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Jorge Augusto Santana Mantilla

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Propuesta Estratégica de mercado para la Comercialización directa de los Productos de la empresa Italmueble Cía. Ltda., en el cantón Quito, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 14 de marzo del 2011

Jorge Augusto Santana Mantilla

DEDICATORIA

Dedico a mis padres por el sacrificio que han realizado para que yo pueda tener una educación de primera siempre y que pueda alcanzar éxitos en mi vida.

Dedico a toda mi familia y amigos que siempre pusieron énfasis en que yo termine una etapa más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a mis padres Augusto y Cecilia por su constante trabajo y dedicación para educar a sus hijos, el apoyo y el amor que me han brindado durante toda mi carrera universitaria, para poder alcanzar mis objetivos, a mi hermano Manolo que ha sido un constante apoyo para seguir adelante en mi vida y a toda mi familia, en general, por el interés que han demostrado en que yo alcance mi título.

A mi enamorada Anaís por su gran apoyo y comprensión, a todos mis amigos y amigas que me han demostrado que su compañía y su amistad son un tesoro que apreciaré siempre.

A mi Directora la Ing. Soledad Londoño que ha sido una gran ayuda en la realización de la tesis y al Ing. Rodrigo Erazo que ha demostrado su profesionalismo durante esta etapa.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	1
CAPÍTULO I GENERALIDADES	5
1.1. Giro del Negocio	5
1.2. Reseña Histórica de Italmueble	8
1.3. Direccionamiento Estratégico Actual	9
1.4. Problemática	12
1.4.1. Diagrama de Ishikawa	12
1.4.2. Análisis del Diagrama de Ishikawa	13
1.5. Objetivos de Estudio	14
CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15
2.1. Análisis del Macro ambiente.....	15
2.1.1. Factores Económicos Nacionales.....	15
2.1.2. Factores Socio Culturales.....	22
2.1.3. Factor Político.....	31
2.1.4. Factor Tecnológico.....	34
2.1.5. Factor Ecológico.....	36
2.1.6. Factor legal.....	37
2.2. Análisis del Micro Ambiente.....	41
2.2.1. Identificación de Clientes.....	41
2.2.2. Competencia.....	43
2.2.3. Servicios Sustitutos.....	45
2.2.4. Proveedores.....	47
2.3. Estructura Orgánica.....	49
2.3.1. Organigrama.....	49
2.3.2. Proceso de la Organización.....	51
2.3.3. Área Administrativa.....	53
2.3.4. Área de Comercialización.....	55
2.3.5. Área de Producción.....	56
2.3.6. Mix de Marketing.....	57

2.4.	Diagnóstico.....	60
2.4.1.	FODA.....	60
2.4.2.	Matriz resumen.....	63
2.4.3.	Matrices de Acción.....	64
2.4.4.	Matriz de Síntesis.....	68
2.4.5.	Ideas de áreas estratégicas ofensivas y defensivas.....	69
2.4.6.	Matriz de Evolución de los Factores Internos.....	70
2.4.7.	Matriz de Evolución de los Factores Externos.....	71
2.4.8.	Matriz General Electric.....	72
 CAPÍTULO III ANALISIS DE MERCADO.....		 74
3.1.	Propósito de la Investigación.....	74
3.2.	Objetivo de la Investigación.....	74
3.2.1.	General.....	74
3.2.2.	Específicos.....	75
3.3.	Segmentación de Mercado.....	75
3.3.1.	Tipos de Segmentación.....	75
3.3.2.	Selección de Variable de Segmentación.....	76
3.4.	Tipos de Investigación	76
3.5.	Metodología y Tamaño de la Muestra.....	77
3.6.	Plan de Trabajo de Campo.....	79
3.7.	Diseño de la Encuesta.....	80
3.8.	Aplicación del Pretest.....	82
3.9.	Procesamiento de Datos e Interpretación.....	85
3.9.1.	Codificación.....	85
3.10.	Análisis de Datos.....	85
3.11.	Análisis de la Entrevista.....	113
3.12.	Elección del Segmento.....	114
3.13.	Oferta.....	115
3.14.	Demanda.....	116
3.15.	Demanda Insatisfecha.....	116

CAPÍTULO IV DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	117
4.1. Objetivos.....	117
4.1.1. Metodología para fijar Objetivos SMART.....	117
4.1.2. Características de los Objetivos.....	118
4.1.3. Objetivos para la Propuesta.....	119
4.2. Estrategias.....	120
4.2.1. Cuadro sinóptico de Estrategias a Aplicarse.....	120
4.2.2. Perfil de las Estrategias a Adoptarse.....	121
4.3. Propuesta Estratégica.....	122
4.3.1. Determinación de Participación de Mercado.....	122
4.3.2. Misión.....	125
4.3.3. Visión.....	126
4.3.4. Principios y valores.....	127
4.3.5. Mapa Estratégico de Marketing.....	129
CAPÍTULO V PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	130
5.1. Producto o Servicio.....	130
5.1.1. Atributos.....	131
5.1.2. Ciclo de vida del producto.....	133
5.1.3. Branding.....	134
5.1.4. Estrategias de Producto.....	136
5.2. Precio.....	139
5.2.1. Métodos para la fijación de Precios.....	139
5.2.2. Política de Precios.....	140
5.2.3. Estrategia de Precio.....	141
5.3. Plaza.....	143
5.3.1. Estructura de Canales de Distribución.....	143
5.3.2. Estrategias de Distribución.....	145
5.4. Promoción y Publicidad.....	145
5.4.1. Estrategias de Promoción y Publicidad.....	146
5.4.2. Plan de Promoción y Publicidad.....	147

5.5.	Personal Fuerza de Ventas.....	149
5.5.1.	Estrategias de personal fuerza de ventas.....	149
5.6.	Crecimiento Integrado vertical hacia adelante.....	149
5.7.	Plan operativo de Marketing.....	152
5.7.1.	Determinación de Presupuesto.....	152
5.7.2.	Indicadores.....	156
 CAPÍTULO VI ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....		157
6.1.	Presupuesto Plan de Marketing.....	157
6.2.	Financiamiento.....	158
6.2.1.	Financiamiento Interno.....	158
6.2.2.	Financiamiento Externo.....	158
6.2.3.	Tabla de Amortización de la Deuda.....	159
6.3.	Presupuesto de Ingresos.....	161
6.4.	Presupuesto de Egresos.....	162
6.5.	Punto de Equilibrio.....	163
6.6.	Flujo de Fondos.....	165
6.6.1.	Escenarios.....	165
6.6.2.	Evaluación Financiera.....	169
 CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		174
7.1.	Conclusiones.....	174
7.2.	Recomendaciones.....	175
BIBLIOGRAFÍA.....		177
ANEXOS.....		179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Cartera de clientes.....	7
Tabla 1.2. Accionistas.....	9
Tabla 1.3. Objetivos organizacionales.....	11
Tabla 2.1. Producto interno bruto nacional.....	15
Tabla 2.2. Producto interno bruto sectorial.....	16
Tabla 2.3. Inflación.....	18
Tabla 2.4. Tasa de interés pasiva y activa 2010.....	20
Tabla 2.5. Tasa de desempleo, ocupación y subempleo nacional.....	22
Tabla 2.6. Tasa de desempleo, ocupación y subempleo en Quito.....	23
Tabla 2.7. Remesas recibidas por provincia en 2009.....	25
Tabla 2.8. Salario mínimo vital Ecuador.....	27
Tabla 2.9. Tasa de matriculación región sierra año 2009.....	30
Tabla 2.10. Presidentes del Ecuador últimos 10 años.....	32
Tabla 2.11. Principales constructores inmobiliarios en Quito.....	41
Tabla 2.12. Población Quito urbano.....	42
Tabla 2.13. FODA de la empresa Italmueble.....	60
Tabla 2.14. Matriz resumen Italmueble.....	63
Tabla 2.15. Matriz de acción FO.....	64
Tabla 2.16. Matriz de acción FA.....	65
Tabla 2.17. Matriz de acción DO.....	66
Tabla 2.18. Matriz de acción DA.....	67
Tabla 2.19. Matriz de síntesis.....	68
Tabla 2.20. Ideas de áreas estratégicas ofensivas y defensivas.....	69
Tabla 2.21. Matriz de evaluación de los factores internos.....	70
Tabla 2.22. Matriz de evaluación de los factores externos.....	71
Tabla 3.1. Variables de segmentación.....	76
Tabla 3.2. Cronograma de la Investigación de campo.....	79
Tabla 3.3. Diseño de la encuesta.....	80
Tabla 3.4. Preguntas modificadas	82
Tabla 3.5. Variables del segmento.....	114

Tabla 3.6. Consumo per cápita de muebles.....	115
Tabla 3.7. Demanda del mercado de muebles.....	116
Tabla 3.8. Demanda insatisfecha del mercado de muebles.....	116
Tabla 4.1. Características de los objetivos SMART.....	118
Tabla 4.2. Objetivos SMART.....	119
Tabla 4.3. Perfil estratégico.....	121
Tabla 4.4. Participación de mercado.....	122
Tabla 4.5. Datos del mercado.....	124
Tabla 5.1. Atributos de los productos de Italmueble.....	132
Tabla 5.2. Evolución de las ventas de Italmueble.....	133
Tabla 5.3. Propuesta de Branding para Italmueble.....	135
Tabla 5.4. Estrategias de producto.....	138
Tabla 5.5. Estrategias de precios.....	142
Tabla 5.6. Estrategias de distribución.....	145
Tabla 5.7. Plan de promoción y publicidad.....	147
Tabla 5.8. Estrategia de personal fuerza de ventas.....	149
Tabla 5.9. Presupuesto de la apertura del punto de venta.....	151
Tabla 5.10. Presupuesto del Marketing Mix.....	152
Tabla 5.11. Indicadores.....	156
Tabla 6.1. Presupuesto del Plan de Marketing.....	157
Tabla 6.2. Financiamiento interno.....	158
Tabla 6.3. Financiamiento externo.....	158
Tabla 6.4. Amortización de la deuda.....	159
Tabla 6.5. Proyección de ingresos.....	161
Tabla 6.6. Proyección de egresos.....	162
Tabla 6.7. Costos variables proyecto.....	163
Tabla 6.8. Costos fijos proyecto.....	163
Tabla 6.9. Punto de equilibrio.....	164
Tabla 6.10. Flujo de caja escenario esperado.....	166
Tabla 6.11. Flujo de caja escenario pesimista.....	167
Tabla 6.12. Flujo de caja escenario optimista.....	168
Tabla 6.13. Tiempo de recuperación de la inversión escenario esperado.....	172
Tabla 6.14. Tiempo de recuperación de la inversión escenario pesimista.....	173

Tabla 6.15. Tiempo de recuperación de la inversión escenario optimista.....	174
--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1.1. Muebles para el hogar.....	5
Figura 1.2. Muebles para oficina.....	6
Figura 1.3. Muebles RTA.....	6
Figura 2.1. Evolución Producto interno bruto nacional.....	16
Figura 2.2. Producto interno bruto sectorial.....	17
Figura 2.3. Inflación.....	19
Figura 2.4. Evolución de las tasas de interés activa y pasiva.....	21
Figura 2.5. Tasas de desempleo, ocupación y subempleo nacional.....	23
Figura 2.6. Tasas de desempleo, ocupación y subempleo de Quito.....	24
Figura 2.7. Remesas recibidas por provincia año 2009.....	26
Figura 2.8. Salario mínimo vital Ecuador.....	28
Figura 2.9. Tasa de matriculación región sierra año 2009.....	30
Figura 2.10. Organigrama Italmueble Cía. Ltda.....	49
Figura 2.11. Diagrama de flujo operacional.....	52
Figura 2.12. Matriz General Electric.....	72
Figura 3.1. Edades de encuestados.....	86
Figura 3.2. Sector de residencia de encuestados.....	87
Figura 3.3. Ingresos encuestados.....	88
Figura 3.4. Factores decisivos de compra.....	90
Figura 3.5. Compra de un mueble.....	91
Figura 3.6. Cuando compra un mueble.....	92
Figura 3.7. Medios de comunicación por el cual conoce los muebles.....	93
Figura 3.8. Medios de comunicación le gustaría para conocer los muebles.....	94
Figura 3.9. Cuánto invertiría por un mueble.....	95
Figura 3.10. Empresas conocidas de muebles en Quito.....	97
Figura 3.11. Gusto del estilo del mueble.....	98

Figura 3.12. Muebles que se adquiere con mayor frecuencia.....	99
Figura 3.13. Frecuencia de compra muebles.....	100
Figura 3.14. Aspectos importantes en un local de muebles.....	102
Figura 3.15. Encuestados que conocen Italmueble.....	103
Figura 3.16. Encuestados que desearían un punto de venta de Italmueble.....	104
Figura 3.17. Lugar de apertura punto de venta de Italmueble.....	105
Figura 3.18. Cruce de variables preguntas 12 y 13.....	108
Figura 3.19. Cruce de variables preguntas 8 y 16.....	110
Figura 3.20. Cruce de variables preguntas 9 y 16.....	112
Figura 4.1. Estrategias a aplicarse.....	120
Figura 4.2. Participación de mercado.....	123
Figura 4.3. Matriz BCG.....	124
Figura 5.1. Ciclo de vida de los productos de Italmueble.....	133
Figura 5.2. Diseño del envase del mueble.....	136
Figura 5.3. Diseño del Sticker de Italmueble.....	136
Figura 5.4. Canal de distribución muebles RTA.....	143
Figura 5.5. Canal de distribución muebles de hogar, oficinas y proyectos.....	144
Figura 5.6. Nuevo canal de distribución para Italmueble.....	144
Figura 6.1. Punto de equilibrio.....	164

RESUMEN EJECUTIVO

ITALMUEBLE Cía. Ltda., es una empresa pequeña que lleva en el mercado desde el 2007 desempeñando la actividad de la fabricación y comercialización de muebles, esperando por una oportunidad de desarrollarse en un mercado muy competitivo en Quito, es por eso que el presente trabajo se desarrollo con el fin de diseñar estrategias para mejorar su posición en el mercado y conocer si es factible la apertura de un punto de venta con el cual Italmueble comercializará sus productos.

Para empezar se dio a conocer a la empresa, mencionando su giro de negocio, la historia y el direccionamiento actual con el cual se propone ser competitivo en el mercado, se conocerá el problema de la empresa a través de un diagrama de Ishikawa y su análisis, con esto podremos definir objetivos que serán el inicio del plan que se diseñará.

El estudio del análisis situacional nos dará información sobre cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa, así podremos realizar las matrices que identificaran los factores de mayor incidencia y diseñar estrategias ofensivas y defensivas en áreas claves.

El análisis de mercado en el tercer capítulo se desarrolla con la idea de identificar el comportamiento de los consumidores, los gustos y preferencias en cuanto se refiere a muebles. Además se conoció el posicionamiento que tiene la empresa en la mente del cliente.

El cuarto capítulo presenta una propuesta para el direccionamiento estratégico de Italmueble, con una visión, misión, los objetivos con sus respectivas estrategias para orientar a la empresa a una

mejor perspectiva que se verán apoyados con principios y valores que se deben aplicar en cada tarea y proceso.

El Plan Operativo de Marketing presente en el quinto capítulo da información de los elementos del Mix de Marketing que tiene la empresa y saber cómo potenciar cada uno, con el desarrollo de estrategias que permiten mejorar el posicionamiento, la promoción y comunicación, la comercialización de los productos a través de la apertura de un local comercial de Italmueble dentro del cantón de Quito y el presupuesto de las estrategias desarrolladas.

La evaluación financiera en el sexto capítulo permitió conocer cifras relevantes en cuanto se refiere a pronóstico de ingresos, costos de la apertura de un punto de venta, flujos de caja con escenarios y la viabilidad del proyecto.

Por último se presentó las conclusiones y recomendaciones que se revelaron a través de la realización del presente trabajo.

EXECUTIVE SUMMARY

ITALMUEBLE Cía. Ltd., is a small company that has been in the market since 2007 performing the activity of manufacturing and marketing of furniture, waiting for a chance to get into a highly competitive market in Quito, that is why this work is developed to design strategies to improve its market position and see if it is feasible to open a retail outlet store where Italmueble market its products.

The begin was made known to the company, citing its business activities, history and current address to which it is proposed to be competitive in the market, know the business problem through an Ishikawa diagram and analysis, with this we set goals that will be the beginning of the plan to be designed.

The situational analysis study will give us information about what are the strengths, weaknesses, opportunities and threats presented by the company, so we can make arrays to identify the factors of greatest impact and design offensive and defensive strategies in key areas.

The market analysis in the third chapter develops the idea of identifying the consumer behavior, tastes and preferences as it relates to furniture. Additionally we knew the position that the company has in the customer's mind.

The fourth chapter presents a proposal for the strategic direction of Italmueble, with a vision, mission, objectives and their respective strategies to guide the company in a better perspective that will be supported by principles and values to be applied in each task and process.

Operational Marketing Plan present in the fifth chapter provides information on the elements of the marketing mix that has the company and how to encourage each to develop strategies to improve the positioning, promotion and communication, marketing products through the opening of a store of Italmueble within the canton of Quito and the budget of the strategies developed.

The financial evaluation in the sixth chapter allowed to know the relevant figures as it relates to predictions of incomes, costs of opening a retail outlet, cash flows and the feasibility stage of the project.

Finally, we presented the conclusions and recommendations that were revealed through the realization of this work.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Giro del Negocio

La organización fue registrada en la Superintendencia de Compañías como ITALMUEBLE COMPAÑÍA LIMITADA, con el fin de fabricar muebles para cocina, baños, closets, oficinas y línea RTA (listos para armar).

La empresa ITALMUEBLE Cía. Ltda., se encuentra ubicada en Llano Chico, en la Avenida 17 de Septiembre No. 905, en donde están situadas sus oficinas y la planta de producción de los muebles, la empresa no cuenta con un show room, para poder exhibir sus productos a los clientes.

El Portafolio de Productos es el siguiente:

Figura 1.1. Muebles para el Hogar



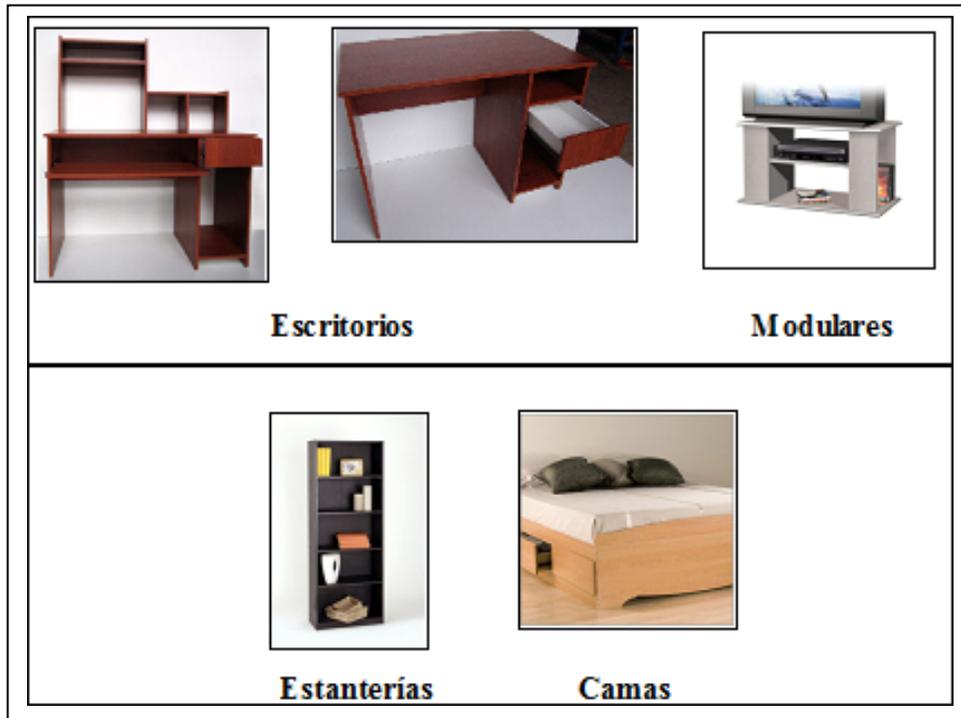
Fuente: Italmueble Cía. Ltda.
Elaborado por: Jorge Santana

Figura 1.2. Muebles para oficina



Fuente: Italmueble Cía. Ltda.
Elaborado por: Jorge Santana

Figura 1.3. Muebles RTA



Fuente: Italmueble Cía. Ltda.
Elaborado por: Jorge Santana

La empresa cuenta con los siguientes tipos de clientes:

Tabla 1.1. Cartera de Clientes

CLIENTE	INFORMACIÓN DEL CLIENTE
<p>(CONSTRUCTORES)</p> <p>Proyectos de muebles de Hogar y Oficinas</p>	<p>Este tipo de cliente puede ser una persona natural que está construyendo su vivienda, o una empresa que contrata a Italmueble para el diseño de sus oficinas y muebles.</p>
<p>(MAYORISTA)</p> <p>Por Volumen RTA</p>	<p>Este tipo de cliente hace un pedido por volúmenes grandes, el único que realiza este pedido es EKOGAR</p>

Fuente: Italmueble Cía. Ltda.

Elaborado por: Jorge Santana

La cartera de proveedores que han venido abasteciendo a ITALMUEBLE son los siguientes:

- **NOVOPAN:** Esta empresa una de las más grandes en su campo de actividad ofrece tableros de alta calidad y resistentes para la construcción de muebles.
- **Empresa Durini Industria de Madera (EDIMCA):** Esta empresa de igual manera provee tableros de aglomerado, para la fabricación de los muebles RTA, en las cuales la maquinaria de ITALMUEBLE puede trabajar con mayor facilidad debido a los componentes que le hacen de fácil manejo.

- **Insumos para la Madera y otros (INSUMAD):** Esta empresa se encarga de proveer con accesorios, bisagras, correderas, despensas extraíbles y demás productos que de acuerdo a las especificaciones y a las características de los muebles de los clientes se realiza el pedido.

1.2. Reseña Histórica de Italmueble

La industria de la fabricación de muebles tiene un gran apogeo en el mercado debido a que las familias, empresas y almacenes siempre se encuentran en la búsqueda de nuevos y mejores diseños para amoblar cocinas, comedores, salas, dormitorios y oficinas, es por este motivo que se inicio esta idea de negocio en octubre del 2007 y legalmente constituida en abril de 2008.

La idea inició con el conocimiento de los accionistas, ya que su experiencia en empresas de renombre que siguen dedicando sus actividades a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y queriendo salir al mercado a competir, tomaron la iniciativa de integrar sus esfuerzos para la realización de esta empresa.

A continuación se presenta la lista de accionistas que iniciaron la empresa, teniendo como representante legal al Ingeniero Danilo Garzón.

Tabla 1.2. Accionistas

Nombre Accionista	% Capital
José De La Torre	44%
Danilo Garzón	28%
Joel Muela	28%

Fuente: Italmueble Cía. Ltda.

Elaborado por: Jorge Santana

1.3. Direccionamiento Estratégico Actual

ITALMUEBLE por ser una empresa que hace pocos años empezó sus actividades, no ha podido establecer un direccionamiento estratégico fuerte y que tenga relevancia en sus actividades.

Los esfuerzos por tener un Direccionamiento Estratégico se han visto reducidos debido a que no definen su segmento de mercado y el producto que se destacará en el mercado, es por eso que solo han realizado un posible direccionamiento estratégico basándose en ideas que surgen entre los representantes y directivos de la empresa, el mismo que se presenta a continuación:

1.3.1. Misión

“Ofrecer una amplia variedad de muebles que equipen adecuadamente el área que desea el cliente, manteniendo altos niveles de calidad e innovación continua”

1.3.2. Visión

VISION 2013

“Ser líder en el mercado de fabricación de muebles armables de equipamiento de hogar y empresas; a nivel de Pichincha, con un profundo sentido de responsabilidad hacia los clientes.”

1.3.3. Principios

Calidad: En la fabricación de todos los productos de la empresa.

Compromiso: Obligación para con el cliente interno y externo de la empresa.

Consideración: Demostrado a los socios, clientes internos y externo.

Innovación: Tecnología de vanguardia para aumentar la calidad.

1.3.4. Valores

Lealtad: Cumpliendo e involucrándose con la organización.

Respeto: Hacia los distintos pensamientos y creencias de las personas.

Honestidad: En todas las operaciones que se realizan en la empresa.

Responsabilidad: De los trabajadores con su entorno.

1.3.5. Objetivos Organizacionales

Italmueble Cía. Ltda., pretende tener una imagen en un futuro y por eso ha planteado objetivos organizacionales de acuerdo a las perspectivas siguientes:

Tabla 1.3. Objetivos Organizacionales

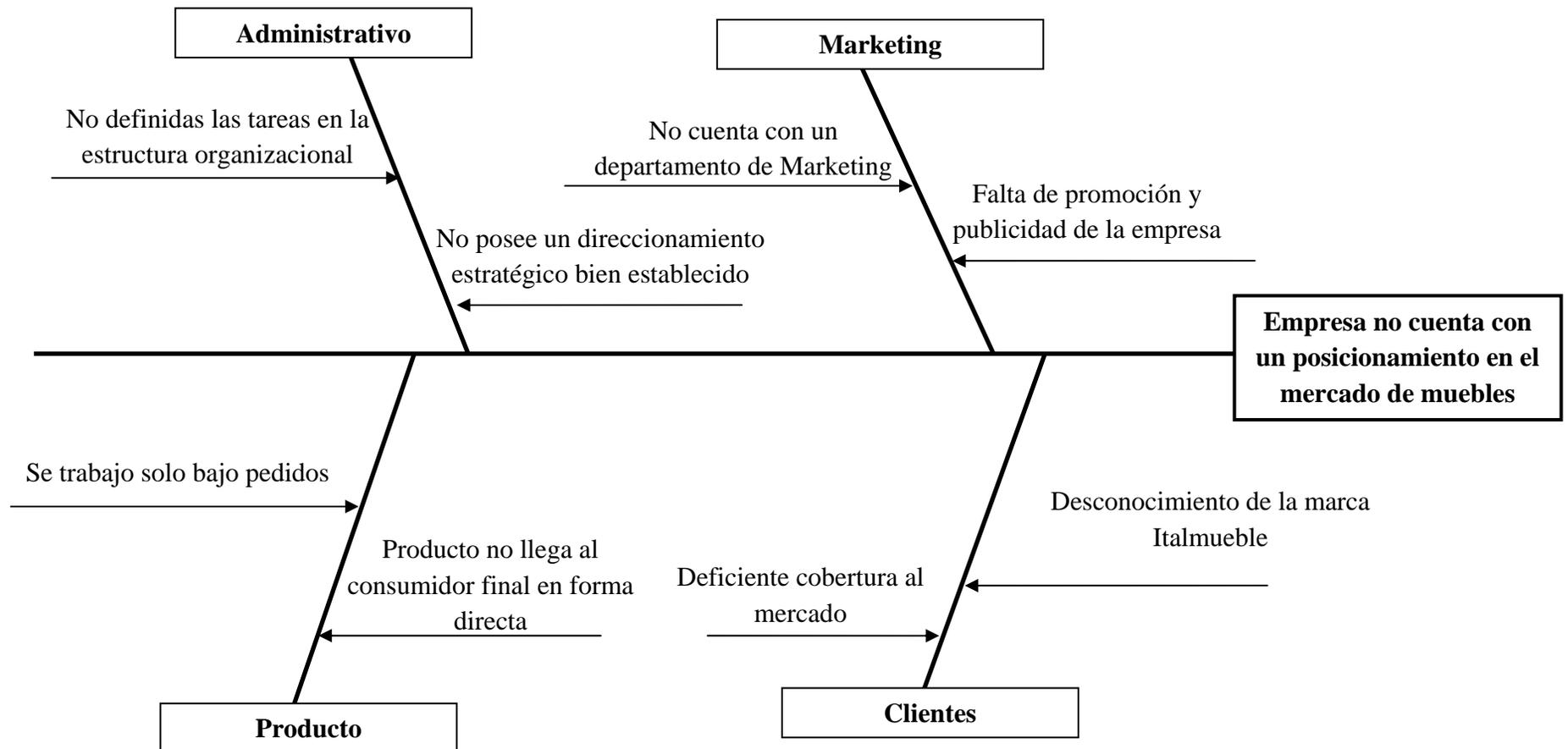
N°	EJE	OBJETIVO
1	PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar anualmente los índices de rentabilidad en un 5% anual, reduciendo costos y aumentando ventas.
2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes, con un producto único y con altos niveles de calidad.
3	PERSPECTIVA INTERNA	Direccionar al personal hacia un mismo rumbo, tomando en cuenta normas y políticas.
4	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar una metodología de mejora continua en el personal, para tener presente la innovación permanente

Fuente: Italmueble Cía. Ltda.

Elaborado por: Italmueble Cía. Ltda.

1.4. Problemática

1.4.1. Diagrama de Ishikawa



1.4.2. Análisis del Diagrama de Ishikawa

ITALMUEBLE por ser una empresa nueva en el mercado, no define todavía a que nicho de mercado desea dirigirse para poder posicionar sus productos y es por eso que siempre se encuentran en la búsqueda de clientes individuales o empresariales donde tratan de vender la idea de los productos de la empresa, debido a esto es que utilidades no han tenido un crecimiento como el esperado y no pueden desarrollarse más en el mercado.

Además desde sus inicios nunca contó con un direccionamiento estratégico establecido y no ha enfocado sus esfuerzos en establecer una estrategia corporativa que mencione su propósito y el alcance de la empresa dentro del mercado en que realiza sus actividades.

El no contar con un show room para mostrar sus productos a los clientes, les presenta una desventaja frente a sus competidores en el mercado, ya que no se dan a conocer y no pueden posicionarse en la mente del consumidor la marca de la empresa.

Gran parte de la comercialización de los productos nunca es directa con el consumidor final, debido a que usan los intermediarios y distribuidores a los que venden los muebles y los distribuidores se encargan de vender y de esta manera el producto no llega al consumidor final con el nombre de Italmueble, sino que usan el nombre de la empresa que vende al cliente final.

1.5. Objetivos de Estudio

1.5.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta estratégica para la empresa ITALMUEBLE a fin de conseguir la comercialización directa de sus productos y un posicionamiento dentro del mercado de Quito.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa mediante el análisis situacional para conocer su posición tanto en el ámbito externo como interno.
- Realizar una investigación en el mercado para determinar las tendencias, gustos y preferencias que presenta el mercado de muebles.
- Determinar un direccionamiento estratégico para la empresa con el fin de definir sus funciones a realizar para posicionarse en el mercado y la mayor comercialización de sus productos.
- Determinar el plan operativo de Marketing que generan estrategias para la comercialización directa de los productos de la empresa.
- Evaluar el impacto financiero de la propuesta.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis del Macro ambiente

2.1.1. Factores Económicos Nacionales

2.1.1.1. PIB Nacional, Sectorial

El Producto Interno bruto se refiere al valor total de la producción de bienes y servicios en un país y que sea durante un período establecido como suele serlo en un año.

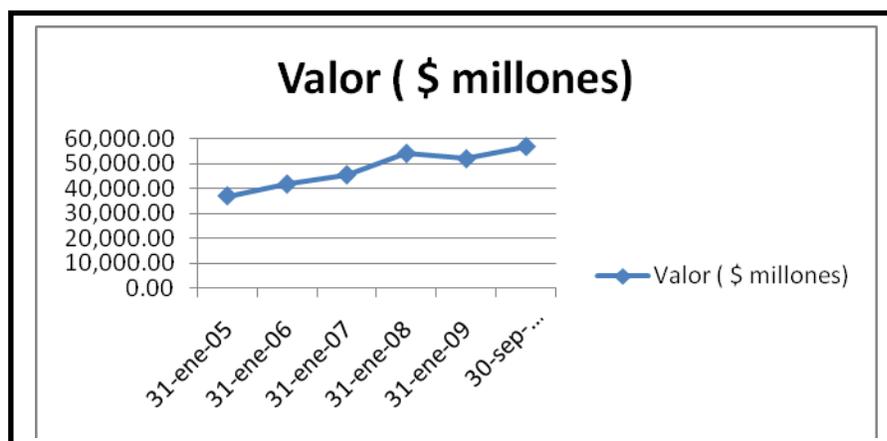
Cuenta toda la producción que se realiza dentro del país ya sean hechas por personas naturales, empresas o extranjeras. (Parkin Michael, 2006, p. 434)

Tabla 2.1. Producto Interno Bruto Nacional

Período	Valor (\$ millones)
31-ene-05	36,942.00
31-ene-06	41,705.00
31-ene-07	45,504.00
31-ene-08	54,209.00
31-ene-09	52,022.00
30-sep-10(prev.)	56,998.00

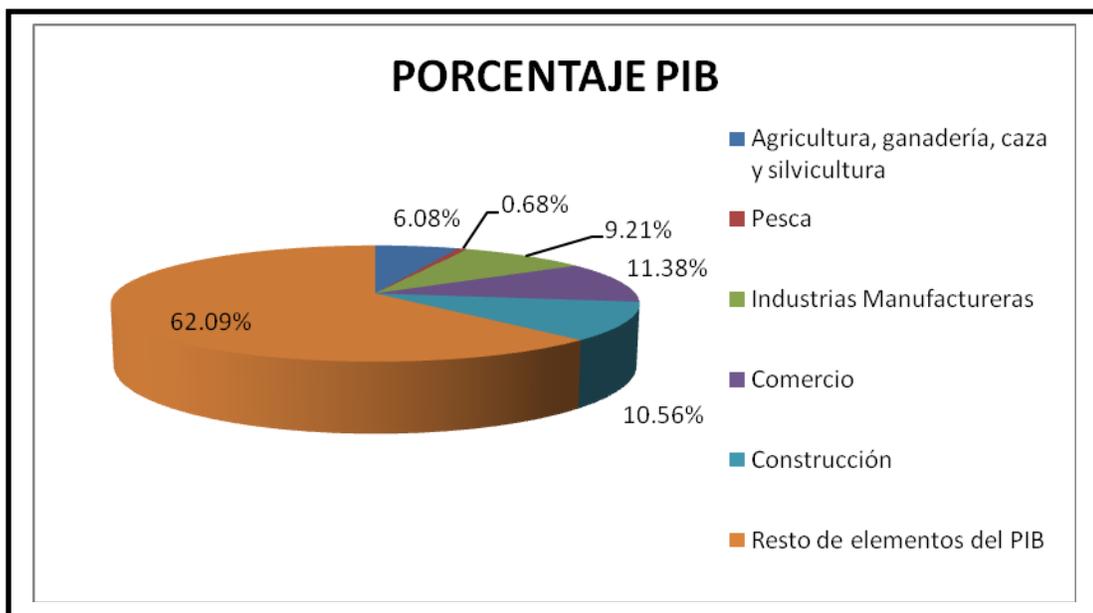
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jorge Santana

Figura 2.1. Evolución Producto Interno Bruto Nacional**Fuente:** Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Jorge Santana**Tabla 2.2.** Producto Interno Bruto Sectorial

SECTOR	PORCENTAJE PIB
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6.08%
Pesca	0.68%
Industrias Manufactureras	9.21%
Comercio	11.38%
Construcción	10.56%
Resto de elementos del PIB	62.09%
Total	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Jorge Santana

Figura 2.2. Producto Interno Bruto Sectorial (porcentaje)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jorge Santana

Análisis:

El PIB nacional ha tenido un gran crecimiento durante los últimos 5 años y se debe a las políticas económicas que ha ido desarrollando el gobierno para la mejora de la economía nacional, además el sector de Industrias Manufactureras en donde se encuentra ubicada la empresa concentra uno de los mayores porcentajes en cuanto se refiere al PIB sectorial con un 9.21% una cifra aproximada de USD 5,250.000, y esta sobre el promedio de los demás sectores.

La Industria Manufacturera por la constante innovación, mejora en sus tecnologías y desarrollo de sus actividades puede tener un crecimiento sostenido y poder aporta en gran cantidad con el PIB nacional.

Connotación General

Oportunidades

- Industria Manufacturera aporta al crecimiento de la economía del País (7.11%).
- Mayor consumo de productos de la industria manufacturera por parte de los clientes.

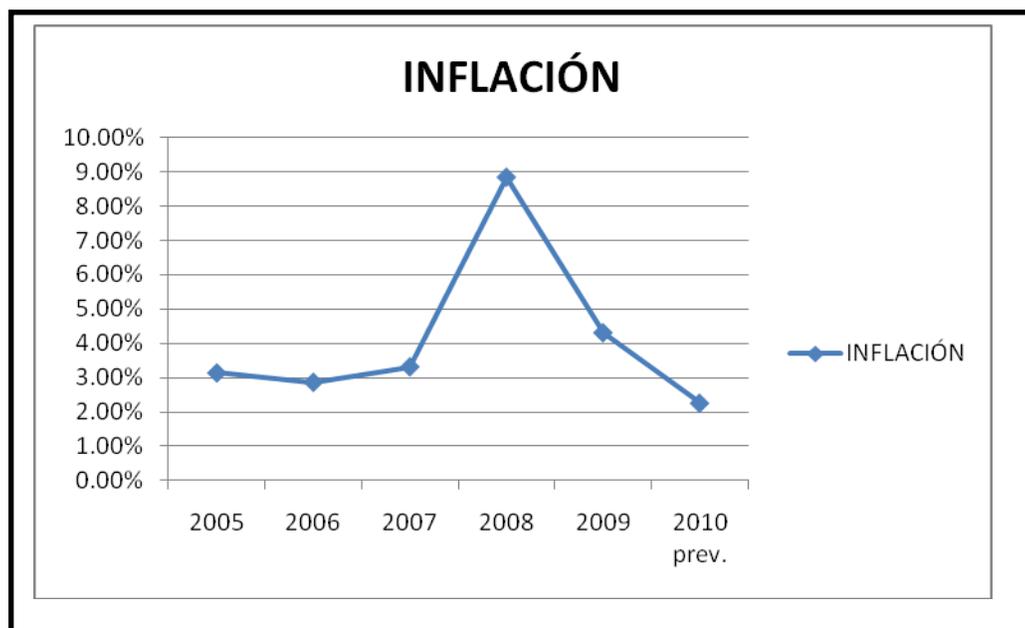
2.1.1.2. Inflación

La Inflación es un dato estadístico que se mide a través del Índice de Precios al Consumidor del Área urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador)

Tabla 2.3. Inflación

AÑO	INFLACIÓN
2005	3.14%
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010 prev.	2.26%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jorge Santana

Figura 2.3. Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

La inflación en nuestro país ha sido casi constante con una pequeña variación anual, con la excepción del año 2008, que la inflación casi alcanza el 10%, pero para el 2009 se observó una disminución en el porcentaje teniendo como promedio de 3% y desde entonces no ha tenido muchas fluctuaciones.

El mantener una inflación baja ha permitido tener una economía estable durante los últimos años, esto se refleja en la población que ha podido adquirir los productos y servicios y lo más importante es que los precios se mantengan en un nivel considerado y asequible para el consumidor.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Estabilidad en los costos de la materia prima de la empresa.
- Precios invariables.

2.1.1.3. Tasas de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que se asigna a un capital que ha sido invertido, durante un período anteriormente establecido.

Existen 2 tipos de tasas de interés, la tasa de interés activa y la tasa de interés pasiva, la primera tasa se refiere al valor que cobra una institución financiera por el préstamo otorgado a una persona o entidad, la última tasa de interés es el valor que paga una institución financiera por el dinero depositado en su institución por parte de un cliente de la misma.

Tanto la tasa de interés activa como pasiva es determinada por el Banco Central del país, de acuerdo al mercado y sus especulaciones. (Banco Central del Ecuador)

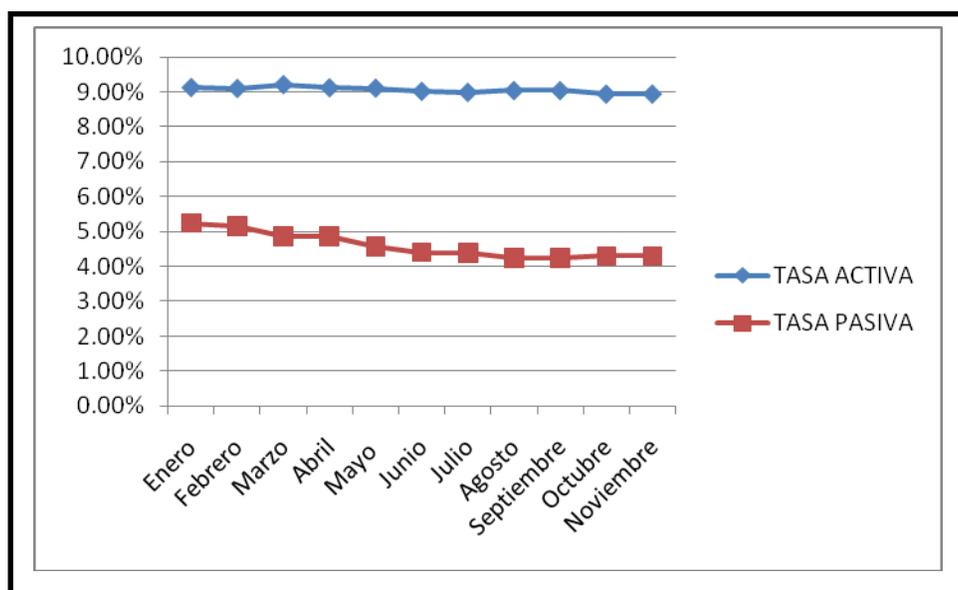
Tabla 2.4. Tasas de Interés Activa y Pasiva 2010

MES	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
Enero	9.13%	5.24%
Febrero	9.10%	5.16%
Marzo	9.21%	4.87%
Abril	9.12%	4.86%
Mayo	9.11%	4.57%
Junio	9.02%	4.40%
Julio	8.99%	4.39%

Agosto	9.04%	4.25%
Septiembre	9.04%	4.25%
Octubre	8.94%	4.30%
Noviembre	8.94%	4.30%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jorge Santana

Figura 2.4. Evolución de las Tasas de Interés Activa y Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

Las tasas de interés en nuestro país siempre han sido constantes y poco variables en rangos pequeños, como se puede observar en este año la tasa de interés activa ha tenido su mínimo valor fue en octubre y noviembre de 8.94% y su máximo valor del 9.21% en marzo, mientras que la tasa de interés pasiva ha presentado un mínimo de 4.25% en

agosto y septiembre y un valor máximo 5.24% a principios de año en enero, generando desconfianza en los clientes hacia las instituciones financieras.

Connotación Gerencial

Amenazas

- Negativa para pedir préstamos debido a las tasas activas que presentan las instituciones financieras.

2.1.2. Factores Socio Culturales

2.1.2.1. Tasa de desempleo

La tasa de desempleo es el número de desempleados dividido por la población activa, esta tiende a variar con el ciclo económico; cuando disminuye la producción, desciende la demanda de trabajo y aumenta la tasa de desempleo. (Madruga Torres y otros, 2007, p.42)

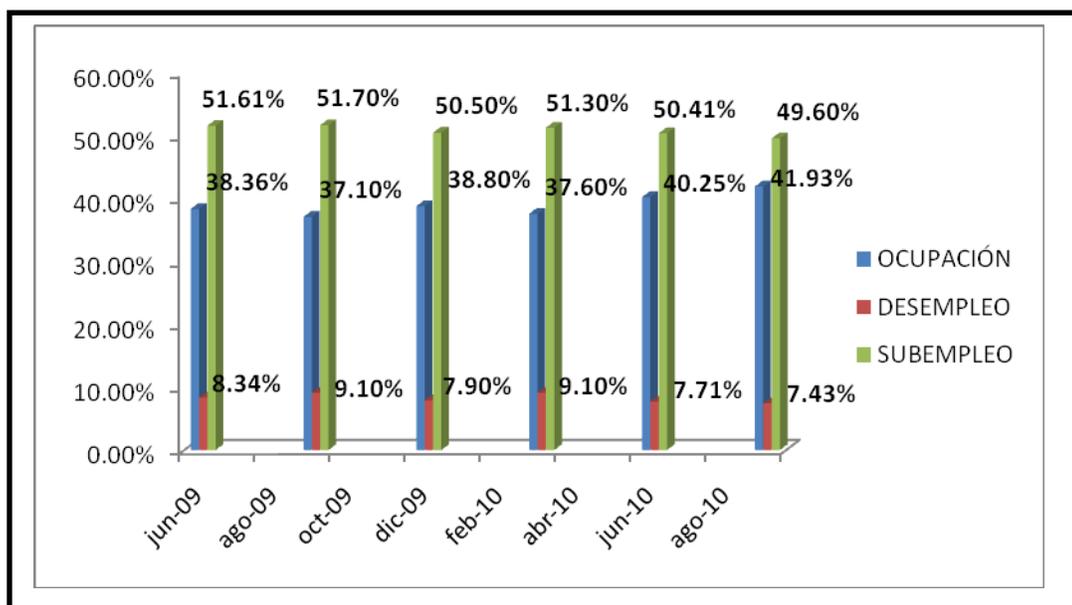
Por lo general la tasa de desempleo se la determina cada trimestre.

Tabla 2.5. Tasas de desempleo, ocupación y subempleo Nacional

FECHA	OCUPACIÓN	DESEMPLEO	SUBEMPLEO
jun-09	38.36%	8.34%	51.61%
sep-09	37.10%	9.10%	51.70%
dic-09	38.80%	7.90%	50.50%
mar-10	37.60%	9.10%	51.30%
jun-10	40.25%	7.71%	50.41%
sep-10	41.93%	7.43%	49.60%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Jorge Santana

Figura 2.5. Tasas de desempleo, ocupación y subempleo Nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Jorge Santana

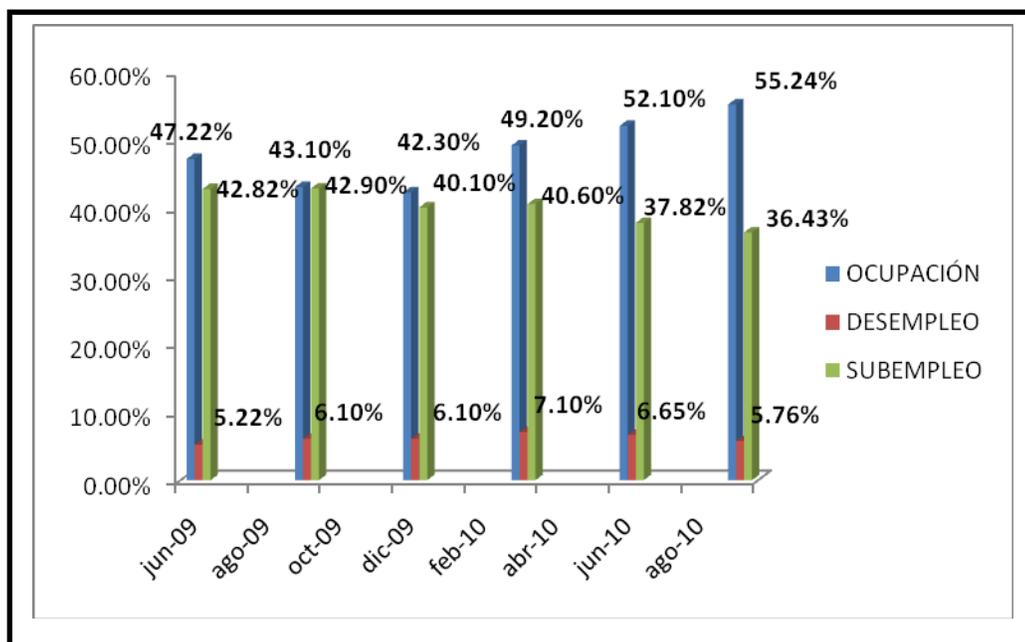
Tabla 2.6. Tasas de desempleo, ocupación y subempleo en Quito

FECHA	OCUPACIÓN	DESEMPLEO	SUBEMPLEO
jun-09	47.22%	5.22%	42.82%
sep-09	43.10%	6.10%	42.90%
dic-09	42.30%	6.10%	40.10%
mar-10	49.20%	7.10%	40.60%
jun-10	52.10%	6.65%	37.82%
sep-10	55.24%	5.76%	36.43%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Jorge Santana

Figura 2.6. Tasas de desempleo, ocupación y subempleo en Quito



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

El desempleo en el país siempre ha sido una constante, debemos tomar en cuenta que con estos porcentajes casi 500.000 personas son las que no cuentan con un trabajo y esto hace que los ecuatorianos salgan a países extranjeros en búsqueda de nuevas oportunidades con el fin de alimentar a su familia.

En Quito por ser la capital del país y uno de los centros para empresas y organizaciones podemos apreciar que a diferencia del promedio nacional la tasa de desempleo baja del 7.43% al 5.76%, sin embargo sigue habiendo gente sin empleo y buscando oportunidades para poder trabajar.

El desempleo es uno de los mayores problemas laborales y sociales, es por eso que el gobierno siempre se encuentra implementando planes para reducir estos índices, como por ejemplo el programa mi primer empleo es uno de los nuevos sistemas.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Posibilidad de contratar mano de obra con mayor rendimiento al momento de realizar las actividades de las empresas.

2.1.2.2. Remesas de Emigrantes

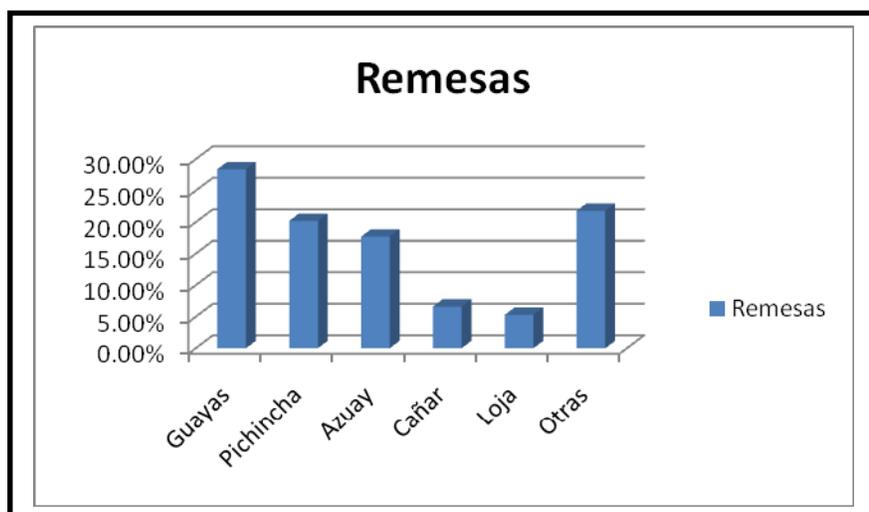
“Las remesas son los fondos ahorrados de las personas que se encuentran en el exterior, envían a otras personas en su mayoría familiares que se encuentran en el país de origen de los emigrantes, las remesas no van directamente al estado y estas representan una gran fuente de ingreso de dinero para los países, las remesas pueden ser enviadas a través de instituciones financieras, Courier y Banco Central del país”. (Viteri Díaz, 2010).

Tabla 2.7. Remesas recibidas por Provincia año 2009

Provincia	Remesas
Guayas	28.40%
Pichincha	20.20%
Azuay	17.70%
Cañar	6.60%
Loja	5.30%
Otras	21.80%

Fuente: www.eumed.net

Elaborado por: Jorge Santana

Figura 2.7. Remesas Recibidas por Provincia año 2009

Fuente: www.eumed.net

Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

Las remesas son una de las mayores fuentes de ingreso para nuestro país, el año anterior fueron casi \$2.500 millones las remesas que ingresaron al Ecuador que en su mayoría son provenientes de España y los Estados Unidos, las remesas ayudan a la supervivencia de miembros de familia del emigrante y dan oportunidades a las personas que han estado excluidas en la economía de un país.

En su mayoría las remesas llegan a la provincia del Guayas 28.40% del total, y en segundo lugar a la provincia de Pichincha con un 20.20% del total, se puede entender que de estas provincias es la mayor parte de las personas que emigran a diferentes países para mejorar sus estilos de vida.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Las personas que reciben remesas tienen mayor probabilidad de adquirir productos y servicios, aumentando la demanda de estos.

2.1.2.3. Salario Mínimo Vital

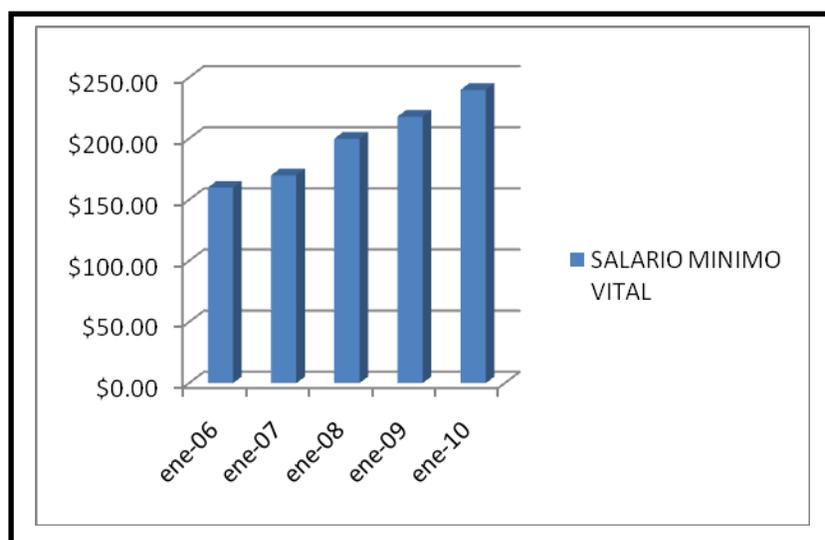
El salario mínimo vital es la remuneración más baja establecida legalmente por un gobierno para ser pagada por el empleador al empleado por el período laboral que suele ser de un mes.

El salario mínimo vital ha sido considerado como una forma de justicia social según la cual no es aceptable que una persona que trabaja no reciba un monto mínimo de salario que le permita no morir de hambre y poder sobrevivir simplemente. (Urquijo y Bonilla, 2008, p.31).

Tabla 2.8. Salario Mínimo Vital Ecuador

AÑO	SALARIO MINIMO VITAL
ene-06	\$160.00
ene-07	\$170.00
ene-08	\$200.00
ene-09	\$218.00
ene-10	\$240.00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jorge Santana

Figura 2.8. Salario Mínimo Vital Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

El salario mínimo vital en el Ecuador ha tenido un crecimiento en los últimos años, esto debido a las políticas establecidas por el Gobierno y el Ministerio de Relaciones Laborales, a fin de promover el consumo, el incremento de los salarios se debe a que las industrias y el PIB han podido crecer constantemente estos últimos años.

El salario se viene determinando para que la persona que lo recibe pueda cubrir las necesidades inmediatas que este presenta es por eso que el gobierno siempre se encuentra en la búsqueda de un salario “digno” para el trabajador.

El actual salario mínimo vital (USD 240) todavía no es un valor que ayude a cubrir la canasta básica familiar (USD 539.36) en la que se consideran lo necesario para que una persona pueda sobrevivir, es necesario encontrar políticas que ayuden a incrementar este valor con el fin de ayudar a personas y hogares que viven de solo un sueldo al mes.

Connotación Gerencial

Amenazas

- El salario mínimo vital es muy reducido para que el beneficiario pueda cubrir todas las necesidades que presenta más aún comprar productos que ayuden a decorar sus hogares.

2.1.2.4. Educación

La educación es la forma de incentivar a las personas a desarrollar su pensamiento, su creatividad, la imaginación y sus formas de comunicación verbal y escrita, así como de sus emociones y expresiones.

La situación actual de la educación en el Ecuador se caracteriza por el bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y de deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación, deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Los esfuerzos que se realizan para revertir esta situación posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar adecuadamente los retos que imponen el actual proceso de apertura y globalización de la economía. (Viteri Díaz, 2006).

En el Ecuador el Ministerio de Educación para incrementar la calidad de la educación se han creado programas como Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica y el Programa Nacional de Educación Básica para Jóvenes y Adultos a través de El Plan Decenal del Ministerio de Educación.

Tasa de Matriculación

La tasa de escolaridad o matriculación mide la relación porcentual entre el número total de matriculados en cada período y la población en edad escolar correspondiente a dicho período. (Bello, 1985, p.171)

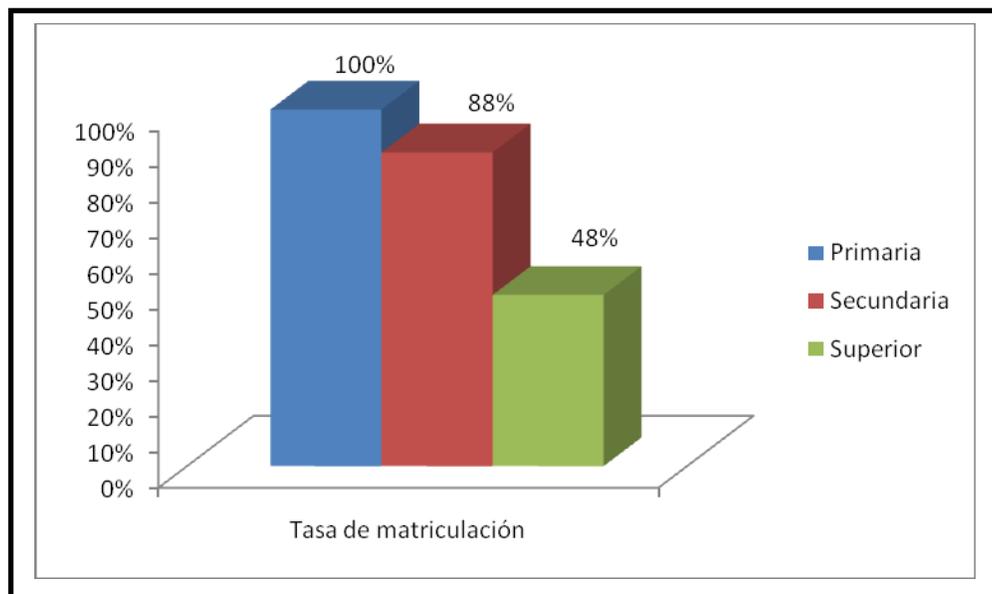
A continuación se presenta la tasa de matriculación en la región sierra.

Tabla 2.9. Tasa de matriculación Región Sierra año 2009

Nivel de Escolaridad	Tasa de matriculación
Primaria	100%
Secundaria	88%
Superior	48%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Jorge Santana

Figura 2.9. Tasa de matriculación Región Sierra año 2009



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

El sistema educativo presente en el Ecuador ha hecho posible el acceso a la educación, se ha logrado que el 100% de los niños y niñas puedan ingresar al nivel primario de formación, así como también es alto el porcentaje de ingreso a la educación secundaria con un 88%, aunque se tiene acceso a la educación superior, el ingreso por parte de los aspirantes es bajo 48%, pueden ser por razones económicas o porque se consiguen oportunidades de trabajo.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Gran porcentaje de la población es mano de obra calificada por tener estudios secundarios.

2.1.3. Factor Político

Capacidad de Gobernar

Gobernar significa conducir lo diverso de la vida pública, procurando que las fuerzas, grupos y asociaciones tengan cabida estable en el ámbito de interés que compiten. Gobernar implica dar respuesta a la competencia de intereses y encauzar las relaciones disímbricas a través de agendas que contienen tipos de atención y opciones de solución.

La capacidad de gobernar implica impulsar tareas de coordinación, promoción y regulación para que la sociedad sea un cuerpo activo y participativo.(Uvalle, 2000, p.88).

Para conocer como han sido los gobiernos en nuestro país se hará una pequeña reseña de los últimos presidentes en los pasados 10 años.

Tabla 2.10. Presidentes del Ecuador últimos 10 años

PERÍODO	PRESIDENTE
22 - enero- 2000 / 15 - enero- 2003	Dr. Gustavo Noboa
15 - enero - 2003 / 20 - abril - 2005	Ing. Lucio Gutiérrez
20 - abril - 2005 / 15 - enero - 2007	Dr. Alfredo Palacio
15 - enero - 2007 / actualidad	Econ. Rafael Correa

Fuente: www.trenandino.com

Elaborado por: Jorge Santana

En el 2000 asumió el poder el Doctor Gustavo Noboa entre sus principales obras estuvo la construcción del oleoducto de crudos pesados, renegoció la deuda externa; siguiendo a Noboa estuvo en el poder el Ingeniero Lucio Gutiérrez en el 2003, a los 2 años de mandato se deshizo el acuerdo político con la Corte Suprema y su gobierno quedó debilitado, salió del poder a través de un golpe de estado. A continuación asumió el poder el Doctor Alfredo Palacio, su primera frase fue “refundar el País”, durante su mandato intentó llevar a cabo una reforma política, en donde postuló la idea de llamar a elecciones para instalar una Asamblea Constituyente, su mandato terminó en 2007. (J. Lorenzo, 2009).

Economista Rafael Correa

Asumió el poder con la promesa de instalar una Asamblea Nacional Constituyente que dará un giro drástico a la política del país con la “Nueva Constitución”, la cual iba a quitar los privilegios de la llamada partidocracia, además redujo los salarios altos de varios cargos del Estado.

Desde un principio decidió replantear políticamente el Estado Ecuatoriano con la Revolución Ciudadana, la nueva constitución se dio paso al modelo del Socialismo del Siglo XXI en la cual se presentaron leyes para recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa eran ejes principales.

Se dice que el incremento al apoyo social ha sido una constante en su gobierno como es el bono de desarrollo humano, bono de la vivienda, además se ha comenzado a distribuir de forma gratuita medicamentos.

Dejó a un lado el Tratado de Libre Comercio, con el argumento de que se destruirán decenas de puestos de trabajo, ha planteado una mayor participación del Estado en la renta del petróleo. Se ha afirmado que su gobierno es verde por su defensa del medio ambiente uno de los principales proyectos es la Iniciativa Yasuní ITT.

Análisis

En los últimos 10 años Ecuador ha tenido una estabilidad en el poder y los presidentes que han pasado se mantuvieron mayor tiempo para que puedan establecer sus ideologías y el camino que buscan para el país, esto a diferencia de años atrás en que los mandatarios duraban poco tiempo debido a golpes de estado o rebeliones de los pueblos.

En su mandato Rafael Correa ha sabido implementar cambios importantes, con la nueva Revolución Ciudadana por lo que ha tenido la mayor aceptación de un gobernante en los últimos años y se busca que este modelo siga con el fin de llegar a un nuevo gobierno que sea estable y justo con todos sus mandantes.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Estabilidad del gobierno actual, impulsará la inversión extranjera en el país.

2.1.4. Factor Tecnológico

Avances Tecnológicos

La tecnología y sus avances están ligadas al desarrollo de una empresa, el modelo Industrial con nuevas tecnologías y sistemas informáticos representan una ventaja competitiva en su mercado y posibilita la fabricación masiva de productos en consumo y estándares.

Dado el rápido avance de la tecnología que experimenta el mundo, no es posible formar a toda la infinita gama de especialistas que el desarrollo industrial y económico requiere en un futuro próximo, el mundo moderno es de máquinas cada vez más sofisticadas, y la competencia de los países por colocar sus productos en los mercados internacionales se traduce en una búsqueda constante de métodos, técnicas y sistemas de trabajo, que permitan abaratar los costos de producción sin deteriorar la calidad de los productos. Por esta razón, la investigación científica pura y aplicada es indispensable, pues ellas conducen a la adaptación de tecnologías foráneas. (Zemelman, 1979, p. 19)

En la industria manufacturera de los muebles la maquinaria que se usa comúnmente es la que se detalla a continuación:

- **Sierra Escuadradora:** Esta máquina realiza cortes precisos de acuerdo a las medidas necesarias.
- **Aplacadora de Cantos:** Máquina que se encarga de pegar los cantos al tablero de aglomerado, mediante calor y corta el canto para que sea la medida igual al tablero.
- **Maquinadora:** Es una máquina de precisión computarizada para realizar perforaciones y canales en el tablero.
- **Perforadora Múltiple:** Se encarga de realizar las perforaciones en los cantos de la pieza ya sea en la parte superior o inferior.

Análisis

Para la empresa ecuatoriana el contar con tecnologías nuevas para su desempeño es fundamental y necesario ya que presenta una ventaja dentro de un mercado competitivo, además ayuda a facilitar la labor al trabajador.

La maquinaria con la que cuenta el mercado, con tecnología avanzada y de últimas generaciones ayuda a reducir tiempos, controlar sus diseños y permite tener los acabados que necesitan los muebles.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Ahorro de tiempo en la producción de muebles.
- Avance y desarrollo de la tecnología constantemente.

2.1.5. Factor Ecológico

Legislación Ambiental y Forestal

El Ministerio de Ambiente es el organismo del Estado responsable de la formulación de políticas y de la aplicación de la Legislación Ambiental y Forestal.

Las leyes ambientales implementan mecanismos para asegurar un ambiente sano dentro de la soberanía de un país, el Ministerio de Ambiente para desempeñar una eficiente gestión ambiental, se apoya en varias leyes y reglamentos encaminados a la protección y conservación de los ecosistemas y los recursos naturales del Ecuador.

Existen varias leyes y reglamentos que deben cumplir las empresas para poder realizar sus actividades como lo indica La Comisión de Legislación y Codificación en su expediente de la Ley de Gestión Ambiental en el Título III: Instrumentos de gestión ambiental, Capítulo II: De la evaluación de impacto ambiental y del control ambiental:

Art. 20.- “Para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia respectiva, otorgada por el ministerio del ramo”.

Art. 21.- “Los sistemas de manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental; evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismo, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente”. (Ministerio del Ambiente; Ley de Gestión Ambiental)

Análisis

Es necesario que un país redacte leyes para proteger el medio ambiente y es de mucha importancia que las empresas que usan maquinarias y por lo general tienen desechos deban cumplir con normativas presentadas por el gobierno del país para poder estar en funcionamiento y preservar el medio ambiente, además con documentos en regla las actividades de una empresa pueden ser realizadas con normalidad y sin tener que contaminar el medio ambiente.

En el caso de nuestro país muchas empresas que no cumplen con los requisitos ambientales establecidos para funcionar no son controladas y realizan sus actividades con normalidad y no son sancionadas de acuerdo a la ley.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Cumplimiento de políticas de protección del medio ambiente.
- Obligación de obtener las licencias ambientales para el desarrollo de actividades de las empresas.

2.1.6. Factor Legal

Leyes y Reglamentos

Una empresa para poder iniciar sus actividades necesita cumplir con ciertas obligaciones como son:

Registro en La Superintendencia de Compañías

Para poder registrarse una empresa necesita los siguientes datos:

- **Nombre:** Puede consistir en una razón social o denominación.
- **Solicitud de datos:** Se necesita de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la empresa, a las cuales se adjuntará la solicitud suscrita por el abogado requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.
- **Número mínimo y máximo de socios:** Según el Art. 92 de la ley de compañías es necesario que la compañía se constituye con un mínimo de 2 socios.
- **Capital mínimo:** El capital mínimo para constituir una empresa es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.
- **A la cámara de Comercio:** Dependiendo al género de comercio que se vaya a dedicar la empresa es necesario afiliarse a la respectiva cámara de comercio.

Registro en la Dirección Financiera Tributaria

Para poder realizar las actividades una empresa debe pagar una patente, la patente es un impuesto que deberá ser pagado por todos los comerciantes o industriales que operen en el Distrito Metropolitano de Quito, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico, esto de acuerdo a las normas de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Las sociedades de hecho presentarán: documentación de constitución, Registro Único de Contribuyentes, cédula de identidad o ciudadanía del representante legal y formulario de declaración de impuesto de patente.

Registro en el Servicio de Rentas Internas

Para el funcionamiento de una empresa es importante contar con el Registro Único de Contribuyentes para poder tributar lo que se ha realizado durante un período de actividad, el documento que se necesita para inscribir una empresa en el SRI es el Formulario RUC 01-A.

El Formulario RUC 01-A registra información importante como es: identificación y ubicación de la sociedad, identificación del domicilio especial, origen de la sociedad, datos de constitución de la sociedad, identificación y ubicación del representante legal, accionistas y socios, actividades económicas adicionales, actividad económica principal e información adicional de la sociedad.

En este caso se declara el impuesto a la renta, que recae sobre los ingresos de las fuentes ecuatorianas que obtengan las personas naturales o jurídicas establecidas en el Ecuador.

Registro en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Una empresa debe registrarse en el IESS para poder realizar las aportaciones de los trabajadores, para el registro se necesita la siguiente información: Escrituras de constitución de la empresa, RUC, nombramiento del representante legal, copia de cédula y papeleta de votación del representante legal, contrato de trabajo registrado de los empleados, planilla de un servicio básico del domicilio de la empresa.

El registro en el IESS permite que los empleados de la empresa puedan acceder a préstamos, asistencia médica y jubilaciones.

Registro en la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

La CAPEIPI es una organización de carácter gremial, busca el desarrollo integral de las pequeñas y medianas industrias de Pichincha ejerciendo la representación de sus afiliados, para la defensa de sus intereses legítimos, mediante la entrega de servicios oportunos, eficaces y eficientes.

Para poder registrarse en esta institución se necesita de datos como: copia de la Escritura de Constitución, copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías, copia de los nombramientos de gerente y presidente, copia del RUC, copia de la cédula de ciudadanía, lista de maquinarias y equipos valorados a precio de costo y croquis de la ubicación con la dirección exacta de la empresa.

Análisis

Para que una empresa pueda realizar sus actividades con normalidad es importante que se registre en instituciones que presentan obligaciones legales, pagar impuestos, tener documentos en regla lo que hará que las funciones de la empresa estén debidamente supervisadas y autorizadas.

Contar con un registro en la CAPEIPI ayudará al crecimiento de la empresa debido al servicio que presentan y una afiliación al IESS dará protección a los empleados.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Cumplimiento de obligaciones a tiempo no representarán sanciones para las empresas.

2.2. Análisis del Micro Ambiente

2.2.1 Identificación de Clientes

En el mercado existen 3 tipos de clientes:

a) Constructores Inmobiliarios

Este tipo de cliente son arquitectos, ingenieros, contratistas o empresas constructoras de planes inmobiliarias que estan encargados de la realización de proyectos habitacionales y comerciales que buscan a empresas para poder amoblar estos hogares u oficinas con el diseño a su medida.

Existen los principales constructores y contratistas en Quito:

Tabla 2.11. Principales Constructores Inmobiliarios en Quito.

Constructores Inmobiliarios	
Adriana Hoyos	Burbano & Montalvo Constructores
Imepor Int	Proinmobiliaria
Rivoira Constructores	Uribe
Álvarez Bravo Constructores	Mutualista Pichincha
Alpa Constructores	Meneses Constructores

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito

Elaborado por: Jorge Santana

b) Mayoristas

Los mayoristas son empresas grandes que compran los muebles fabricados a los productores de muebles y los venden en sus locales comerciales.

Tenemos a las principales empresas que comercializan muebles:

- FullMuebles
- MepalEcuador
- Ekogar
- Muebles El Bosque
- Comercial Kywi

c) Personas naturales

Es toda persona que busca una solución en muebles para decorar sus hogares, oficinas o locales comerciales.

Tendremos en cuenta a la población de Quito que vive en sectores urbanos.

Tabla 2.12. Población Quito Urbano

Población Quito Urbano			
Área	Año 2001	Año 2005	Año 2010
Quito Urbano	1,397,698	1,504,991	1,640,478

Fuente: Unidad de Estudios del MDMQ

Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

En Quito se encuentran variedad de clientes, empresas constructoras siempre se encuentran en la búsqueda de un nuevo proyecto para la venta y por consecuencia estos buscarán los proveedores para amoblar estas construcciones, es importante realizar conocer las necesidades de los clientes a fin de crear muebles que sean del agrado de los consumidores.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- En el mercado existe una gran cartera de clientes potenciales.

Amenazas

- Clientes pueden presentar preferencia por empresas establecidas en el mercado.

2.2.2 Competencia

Para el reconocimiento de la competencia de la empresa se ha dividido en 3 partes según el mueble que se fabrica y el segmento de clientes:

a) Muebles para oficinas

En el mercado de Quito encontramos varias empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de muebles, pero por el acabado y la calidad de los muebles las siguientes empresas son las únicas competidoras en el mismo segmento de mercado:

- **Atu**
- **Carvajal**
- **Decosa muebles**
- **Lavoro**
- **Office Store**
- **Multioficinas**
- **Ducon**
- **Img**

Estas empresas se encuentran posicionadas en el mercado debido a su experiencia y los años que se encuentran realizando la fabricación y la comercialización de muebles.

b) Muebles para el hogar

Los muebles de hogar cuentan con un mayor número de fabricantes, es el caso de:

- **Hogar 2000**
- **Madeval**
- **Kunts**
- **Dmadera**
- **KlassMuebles**
- **Fabricantes pequeños**

En este sector de la competencia suele ser más complicada debido a las pequeñas fabricantes y personas que cuentan con talleres para fabricar muebles diseñando según la necesidad de los clientes y por el precio reducido.

c) Muebles RTA

Los muebles RTA han ido ingresando al mercado con rapidez debido a su facilidad de armar y son livianos.

En este segmento se encuentran los siguientes competidores:

- **Madeval con su línea Moval**
- **Atu**
- **RTA Desing**

- **Moduart**
- **Moducon**

Análisis

Por la variedad de muebles que se pueden producir, la competencia dentro de Quito es grande y se encuentran muchas empresas dedicándose a la fabricación y comercialización de muebles, los competidores siempre están en la búsqueda de diseños nuevos y exclusivos de muebles con el fin de llegar al cliente con mayor frecuencia y convencerlo de realizar la compra.

Connotación Gerencial

Amenazas

- Posibilidad del aumento de competidores.

2.2.3. Productos Sustitutos

Para conocer los sustitutos de los muebles que realiza la empresa podemos dividirlos en varias categorías como son:

a) Muebles en hierro forjado

Este tipo de muebles es una alternativa a los muebles de madera, su estructura está hecha por hierros y tomando formas que sean del gusto del cliente, además se presentan en colores que dan una buena apariencia y elegancia

(dorado, plata, cobre), estos muebles pueden ser comedores, juegos de dormitorios, salas, mesas, estanterías, etc.

b) En madera tallada

Los muebles de madera tallada son fabricados a mano por los artesanos, en donde con los gustos y preferencias de los clientes se pueden crear nuevos modelos y que sean exclusivos. Se puede fabricar juegos de dormitorio, comedores, estanterías, juegos de sala.

Análisis

Los sustitutos de los productos de Italmueble se pueden adquirir de mayor facilidad debido a que la cultura de las personas se enfocan en el precio que representa y su poder para adquirir un producto, los productos sustitutos pueden constituir un bien que suplante al mueble de madera por un determinado tiempo pero no tendrá la durabilidad o calidad.

Connotación Gerencial

Amenazas

- Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores.

2.2.4. Proveedores

Los proveedores son parte importante de una empresa para poder presentar productos de calidad y durabilidad.

Principales proveedores de Maderas, herrajes y todo lo necesario para la fabricación de muebles:

- **Novopan del Ecuador:** Esta empresa presenta todo tipo de madera y tableros de alta calidad y resistencia para la fabricación de muebles.
- **Insumad (insumos de la madera):** Cuenta con accesorios para los muebles como son bisagras, corredores, despensas y demás productos para los acabados de los muebles.
- **Edimca:** Esta empresa puede abastecer tableros de aglomerado para la elaboración de los muebles tipo RTA
- **Prodeima:** Cuenta con manijas para cajones y puertas de todo tipo según el diseño establecido por el cliente y los pedidos.
- **Economía del Maestro:** Proporciona tableros y herrajes para la manufacturación de los muebles.
- **Xim's Herrajes:** Comercializa herrajes como pueden ser los tornillos, rieles, bisagras, etc., accesorios que son para la construcción de un mueble.
- **Cartonera Pichincha:** Proporciona cartones según las especificaciones y tamaños de los muebles.

Análisis

Debido a la competencia que existe en el mercado es importante para las empresas conseguir aliados estratégicos para desarrollar de manera eficaz sus actividades y este caso son los proveedores que representan parte importante en la fabricación de los muebles, las empresas con las que realiza negocios Italmueble han estado presente en el mercado y esto genera confianza.

El evaluar a los proveedores dará a la empresa seguridad en cuanto a la materia prima, suministros y servicios para poder establecer relaciones a largo plazo y saber que se cuenta con un proveedor confiable.

Connotación Gerencial

Oportunidades

- Relaciones comerciales de largo plazo con proveedores crean confianza, asegura la calidad de la materia prima.

Amenazas

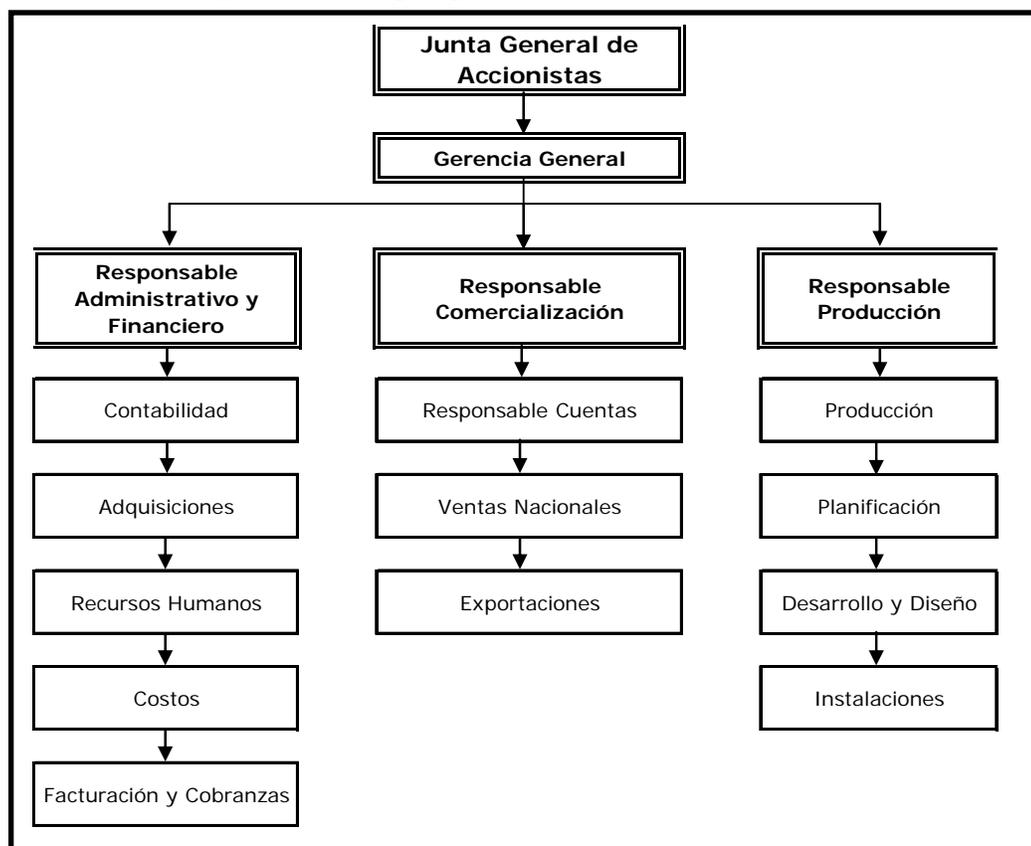
- Demora e incumplimiento en la entrega de materias primas

2.3. Estructura Orgánica

2.3.1. Organigrama

“La representación gráfica de las áreas de responsabilidad y las comunicaciones formales respectivas, se denomina comúnmente “organigrama”, haciendo notar que los organigramas son simple armazones gráficos, a los cuales, no se debe acoplar seres vivientes, por lo tanto el organigrama real debe ser flexible, para adaptarse a las personas y no caer en ser criado de la organización, sino usarla como una herramienta para obtención ordenada de un fin”. (SUAREZ Carlos; Administración de empresas – 2004).

Figura 2.10. Organigrama Italmueble Cía. Ltda.



Fuente: Italmueble Cía. Ltda.
Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

El organigrama es una figura que representa la estructura orgánica de una empresa, es importante que se conozcan dentro de la empresa los niveles jerárquicos y conocer el nivel de autoridad, la idea es que todo el personal conozca sus actividades a realizar y poder conocer como es el flujo de información.

Para Italmueble es importante tener los niveles jerárquicos bien definidos para que se deleguen las responsabilidades de forma ordenada, las decisiones para la creación y diseño de muebles se las debe tomar en los niveles altos para poder pasar la información al personal de producción.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Estructura organizacional definida.

Debilidades

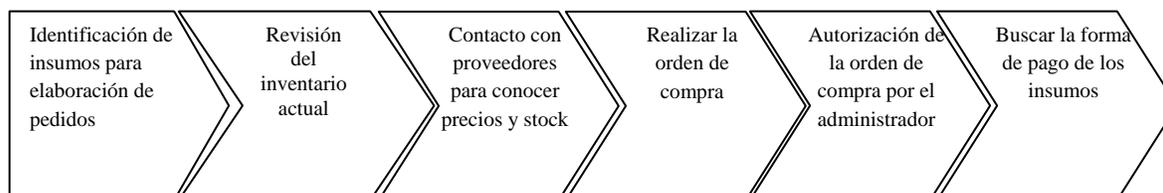
- No cuenta con un departamento que sea el encargado de promocionar la empresa y sus muebles.

2.3.2. Procesos de la Organización

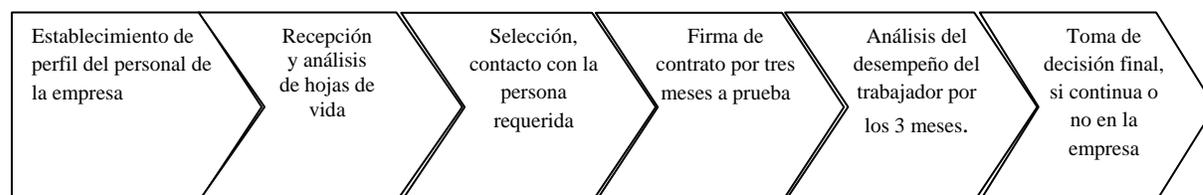
Área Administrativa-Financiera

Esta área cuenta con los siguientes procesos:

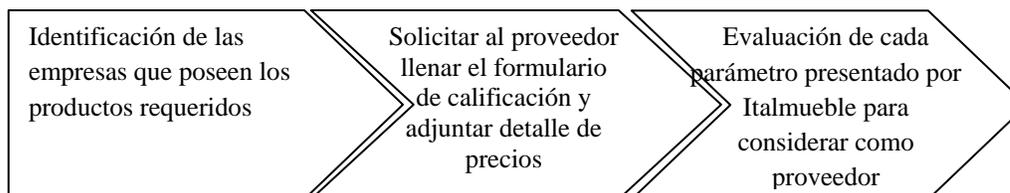
Compras



Contratación personal

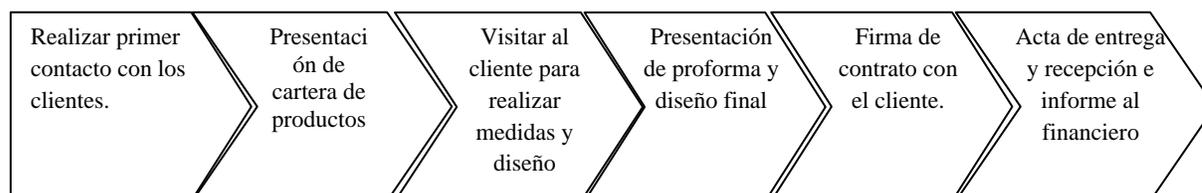


Proveedores



Área de comercialización

El siguiente es el proceso del área:

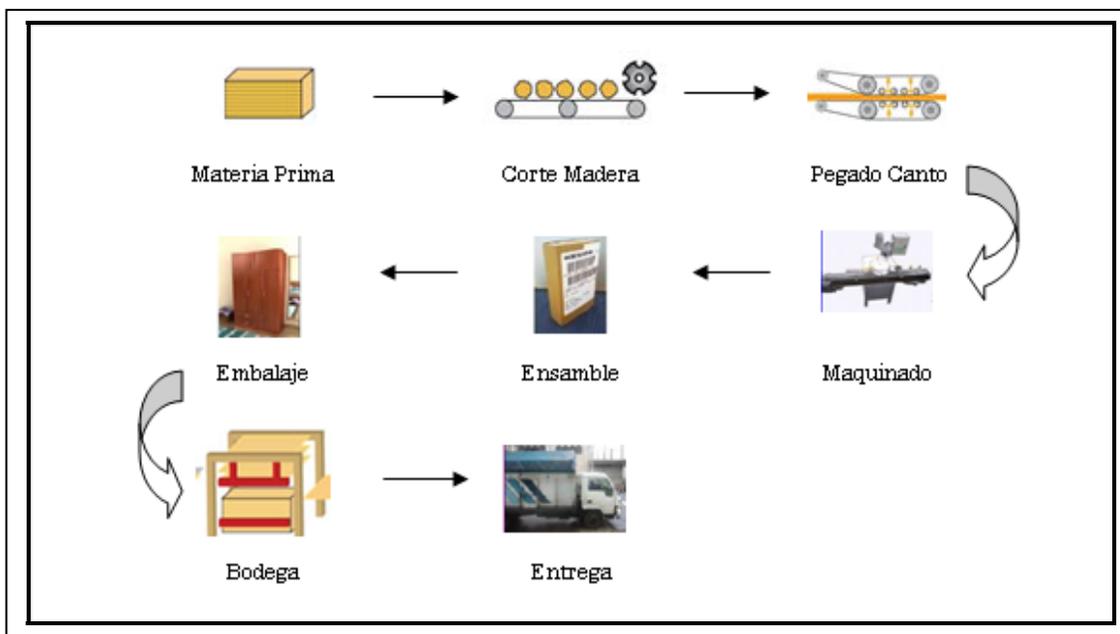


Área de producción

Italmueble cuenta con la cadena de operación de la siguiente manera:

- Recepción de materia prima.
- Corte.
- Pegado de Canto.
- Maquinado de partes y piezas.
- Ensamblado.
- Embalaje.
- Bodegaje.
- Entrega final al cliente.

Figura 2.11. Diagrama de Flujo Operacional



Fuente: Italmueble Cía. Ltda.
Elaborado por: Italmueble Cía. Ltda.

Análisis

El proceso productivo dentro de una empresa es importante ya que puede definir tiempos, recursos y costos en la elaboración de un producto, es por eso que se debe tener una organización al momento de realizar los pedidos de los clientes y saber cuánto se demora el proceso y cuando sería la entrega del producto final.

Italmueble conoce sus tiempos y costos en la producción de un mueble es por eso que cuenta indicadores que representan las cantidades necesarias para cada producto.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Contar con procesos ya establecidos.
- Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo.

2.3.3. Área Administrativa y Financiera

En este caso por ser Italmueble una empresa pequeña el área administrativa y el área financiera trabajan en conjunto y están a cargo de la Ing. Susana Mantilla y el Ing. Manuel Santana este último en mayor parte ya que trabaja en las oficinas y su puesto es de Administrador de Italmueble, las siguientes son las operaciones y actividades que realiza esta área:

- Búsqueda y pago de proveedores.

- Contratación y pago a personal.
- Adquisición de materia prima e insumos.
- Búsqueda de créditos de consumo.
- Encontrar soluciones a problemas de la empresa.
- Controlar y coordinar de las áreas.

La empresa en el último año tuvo los siguientes datos financieros:

- Ventas 2010: \$715,613.74
- Liquidez 2010: 0.94

Análisis

El encargado de esta área pretende resolver toda inquietud o problema que se encuentre en la empresa haciendo un acercamiento a este y dar un diagnóstico para poder dar solución al problema, además es importante que esta área tenga control sobre las demás para poder llevar al direccionamiento estratégico con el que se cuenta.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Personal del departamento capacitado y profesional para realizar las operaciones del área.
- Apoyo del área administrativa-financiera hacia las demás áreas.

2.3.4. Área de Comercialización

El área está a cargo del representante legal Ing. Danilo Garzón, es el único que conforma la fuerza de ventas, debido a su experiencia en pasadas empresas de muebles cuenta con contactos para poder realizar las ventas de Italmueble, entre sus responsabilidades se encuentran las siguientes:

- Ventas a inmobiliarios.
- Ventas al por mayor.
- Contratos con clientes.
- Servicio post-venta.
- Búsqueda de clientes y contratos.

La empresa tiene un volumen de ventas promedio mensual de sus productos:

- Línea inmobiliario: 350 muebles
- Línea RTA: 600 muebles
- Oficinas: 160 muebles

Análisis

Italmueble siendo una empresa pequeña trata de conseguir clientes a través de contactos que ha tenido el representante del área de comercialización, pero no cuenta con una fuerza de ventas grande para que pueda visitar periódicamente a clientes actuales y potenciales, el contar con la experiencia del representante del área se trata de conocer las necesidades de los clientes y como es la atención con ellos.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Relaciones comerciales con clientes ya establecidos.
- Fidelidad de los clientes actuales.

Debilidades

- Falta personal de fuerza de ventas.
- Baja promoción de los muebles de la empresa.

2.3.5. Área de Producción

El área de producción se encuentra a cargo el Ing. Edwin Molina es el Jefe de Planta de Italmueble, entre las actividades que realiza estan:

- Diseño de los muebles según especificaciones de los clientes.
- Producción de los muebles.
- Servicio técnico.
- Supervisión de personal de planta.
- Supervisión de la seguridad de los empleados

El área de producción recibe las especificaciones de los muebles desde el área de comercialización que se encargo de realizar el contacto con el cliente, estas características de los muebles el jefe de planta presenta a los operarios de cada maquinaria y estos realizan las actividades.

La planta de la empresa cuenta con una capacidad de producción de 1800 unidades mensuales.

Análisis

El área de producción es una de las más importantes de Italmueble es por eso que se lleva un cronograma de actividades para poder realizar la producción de manera ordenada, midiendo tiempos y a con la calidad que necesitan los productos para presentar a los clientes.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Control de calidad en cada paso de la producción.

2.3.6. Mix de Marketing

2.3.6.1. Producto

El producto de Italmueble solo se lo realiza bajo los pedidos y los parámetros que indica el cliente al representante de ventas, se realiza un bosquejo para presentar al cliente y este sea aprobado, todas las características que presenta el mueble debe ser presentado al área administrativa para poder cotizar las piezas.

Cada mueble debe ser controlado en cada paso de la producción para poder contar con un producto de calidad y según las especificaciones del cliente.

Connotación Gerencial

Debilidad

- No cuenta con procesos automatizados.
- Fabricación de muebles solo bajo pedido.

2.3.6.2. Precio

Para poder establecer un precio Italmueble toman en cuenta sus costos de producción, la mano de obra, la utilización de la maquinaria, materia prima y todo lo necesario para su elaboración, de este valor, el precio es fijado con una utilidad del 20% para los muebles RTA y en la línea de hogar, oficinas y proyectos inmobiliarios es un promedio del 70% al 80%.

Italmueble no se fija en los precios que tiene la competencia, siendo así que fijan de acuerdo a lo establecido con anterioridad.

Connotación Gerencial

Fortaleza

- Gran porcentaje de utilidad en el precio.

2.3.6.3. Plaza

Italmueble no cuenta con una plaza o un lugar para presentar poner a la disposición de los clientes, aunque cuenta con distribuidores estos utilizan los productos de Italmueble con la marca de la empresa que los adquiere.

Además no cuenta con un canal de distribución establecido y la cobertura de este es mínima.

Connotación Gerencial

Debilidad

- Productos de la empresa no disponibles para el consumidor final a través de un local comercial.
- No cuenta con un puesto en el mercado para exhibir los muebles.

2.3.6.4. Promoción

La promoción que presenta Italmueble es solo a través de los contactos con clientes que posee el representante legal que da a conocer el portafolio de productos a posibles compradores, Italmueble está en proyectos para poder contar con una página web que ayudaría a promocionarse de mejor manera.

Connotación Gerencial

Debilidades

- No se realiza ningún tipo de publicidad para presentar los productos de la empresa.
- No contar con un departamento de marketing.

2.4. Diagnóstico

2.4.1. FODA

Tabla 2.13. FODA de la Empresa Italmueble.

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Estructura organizacional definida	X		
Contar con procesos ya establecidos			X
Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo	X		
Personal del departamento capacitado y profesional para realizar las operaciones del área		X	
Apoyo del área administrativa-financiera hacia las demás áreas		X	
Relaciones comerciales con clientes ya establecidos	X		
Fidelidad de los clientes actuales		X	
Control de calidad en cada paso de la producción	X		
Gran porcentaje de utilidad en el precio	X		

DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
No cuenta con un departamento que sea el encargado de promocionar la empresa y sus muebles	X		
Falta personal de fuerza de ventas	X		
No cuenta con procesos automatizados	X		
Fabricación de muebles solo bajo pedido			X
Productos de la empresa no disponibles para el consumidor final a través de un local comercial		X	
No cuenta con un puesto en el mercado para exhibir los muebles	X		
No se realiza ningún tipo de publicidad para presentar los productos de la empresa	X		
No contar con un departamento de marketing		X	

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Industria manufacturera aporta al crecimiento de la economía del país		X	
Mayor consumo de productos de la industria manufacturera por parte de los clientes			X
Estabilidad en los costos de la materia prima de la empresa	X		
Precios invariables			X
Posibilidad de contratar mano de obra con mayor rendimiento al momento de realizar actividades de las empresas	X		
Las personas que reciben remesas tienen mayor probabilidad de adquirir productos y servicios, aumentando la demanda de estos		X	
Personas motivadas para desarrollarse en el mercado laboral			X
Gran porcentaje de la población es mano de obra calificada por tener estudios secundarios			X
Estabilidad del gobierno actual, impulsará la inversión extranjera en el país			X
Ahorro de tiempo en la producción de muebles	X		
Avance y desarrollo de la tecnología constantemente	X		
Cumplimiento de políticas de protección del medio ambiente		X	
Obligación de obtener las licencias ambientales para el desarrollo de actividades de las empresas		X	
Cumplimiento de obligaciones a tiempo no representarán sanciones para las empresas		X	
En el mercado existe una gran cartera de clientes potenciales	X		
Relaciones comerciales de largo plazo con proveedores crean confianza, asegura la calidad de la materia prima.	X		

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Negativa para pedir préstamos debido a las tasas activas que presentan las instituciones financieras	x		
El salario mínimo vital es muy reducido para el beneficiario	x		
Clientes pueden presentar preferencia por empresas establecidas en el mercado	x		
Posibilidad del aumento de competidores	x		
Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores	x		
Demora e incumplimiento en la entrega de materias primas.	x		

Elaborado por: Jorge Santana

2.4.2. Matriz resumen

Tabla 2.14. Matriz Resumen Italmueble

RESUMEN FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura organizacional definida	No cuenta con un departamento que sea el encargado de promocionar la empresa y sus muebles
Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo	Falta personal de fuerza de ventas
Relaciones comerciales con clientes ya establecidos	No cuenta con un puesto en el mercado para exhibir los muebles
Control de calidad en cada paso de la producción	No se realiza ningún tipo de publicidad para presentar los productos de la empresa
Gran porcentaje de utilidad en el precio	No cuenta con procesos automatizados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estabilidad en los costos de la materia prima de la empresa	Negativa para pedir préstamos debido a las tasas activas que presentan las instituciones financieras
Posibilidad de contratar mano de obra con mayor rendimiento al momento de realizar actividades de las empresas	El salario mínimo vital es muy reducido para que el beneficiario pueda cubrir todas las necesidades que presenta más aún comprar productos que ayuden a decorar sus hogares
Ahorro de tiempo en la producción de muebles	Clientes pueden presentar preferencia por empresas establecidas en el mercado
Avance y desarrollo de la tecnología constantemente	Posibilidad del aumento de competidores
Relaciones comerciales de largo plazo con proveedores crean confianza, asegura la calidad de la materia prima.	Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores
En el mercado existe una gran cartera de clientes potenciales	Demora e incumplimiento en la entrega de materias primas.

Elaborado por: Jorge Santana

2.4.3. Matrices de Acción

Tabla 2.15. Matriz de Acción FO

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN: ALTA_ 5 MEDIA= 3 BAJA = 1</p> <p style="text-align: center;">FO</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">O P O R T U N I D A D E S</p>	Estabilidad en los costos de la materia prima de la empresa	Posibilidad de contratar mano de obra con mayor rendimiento al momento de realizar actividades de las empresas	En el mercado existe una gran cartera de clientes potenciales	Ahorro de tiempo en la producción de muebles	Avance y desarrollo de la tecnología constantemente	Relaciones comerciales de largo plazo con proveedores crean confianza, asegura la calidad de la materia prima.	<p style="text-align: center;">TOTAL</p>
		1	1	1	1	1	3	
Estructura organizacional definida		1	1	1	1	1	3	8
Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo		1	1	3	1	3	3	14
Relaciones comerciales con clientes ya establecidos		1	1	3	1	1	1	6
Control de calidad en cada paso de la producción		1	1	3	3	5	1	14
Gran porcentaje de utilidad en el precio		5	3	5	3	3	3	18
TOTAL		9	7	15	9	13	11	

Elaborado por: Jorge Santana

Tabla 2.16. Matriz de Acción FA

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN: ALTA_ 5 MEDIA= 3 BAJA = 1</p> <p style="text-align: center;">FA</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	A M E N A Z A S							TOTAL
	Negativa para pedir préstamos debido a las tasas activas que presentan las instituciones financieras	El salario mínimo vital es muy reducido para el beneficiario	Clientes pueden presentar preferencia por empresas establecidas en el mercado	Posibilidad del aumento de competidores	Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores	Demora e incumplimiento en la entrega de materias primas.		
Estructura organizacional definida	1	1	1	1	1	1	6	
Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo	1	1	1	3	1	5	12	
Relaciones comerciales con clientes ya establecidos	1	1	5	5	5	3	20	
Control de calidad en cada paso de la producción	1	1	1	1	3	3	10	
Gran porcentaje de utilidad en el precio	1	1	3	5	5	3	18	
TOTAL	5	5	11	13	15	15		

Elaborado por: Jorge Santana

Tabla 2.17. Matriz de Acción DO

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN: ALTA_ 5 MEDIA= 3 BAJA = 1</p> <p style="text-align: center;">DO</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">O P O R T U N I D A D E S</p>	Estabilidad en los costos de la materia prima de la empresa	Posibilidad de contratar mano de obra con mayor rendimiento al momento de realizar actividades de las empresas	En el mercado existe gran cartera de clientes potenciales	Ahorro de tiempo en la producción de muebles	Avance y desarrollo de la tecnología constantemente	Relaciones comerciales de largo plazo con proveedores crean confianza, asegura la calidad de la materia prima.	TOTAL
		No cuenta con un departamento que sea el encargado de promocionar la empresa y sus muebles	1	1	3	1	1	3
Falta personal de fuerza de ventas	1	5	5	1	1	1	14	
No cuenta con un puesto en el mercado para exhibir los muebles	1	1	5	1	1	1	10	
No se realiza ningún tipo de publicidad para presentar los productos de la empresa	1	1	5	1	1	1	10	
No cuenta con procesos productivos automatizados	3	1	1	5	5	3	18	
TOTAL	7	9	19	9	9	9		

Elaborado por: Jorge Santana

Tabla 2.18. Matriz de Acción DA

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN: ALTA_ 5 MEDIA= 3 BAJA = 1</p> <p style="text-align: center;">DA</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	A M E N A Z A S						TOTAL
	Negativa para pedir préstamos debido a las tasas activas que presentan las instituciones financieras	El salario mínimo vital es muy reducido para que el beneficiario pueda cubrir todas las necesidades que presenta más aún comprar productos que ayuden a decorar sus hogares	Clientes pueden presentar preferencia por empresas establecidas en el mercado	Posibilidad del aumento de competidores	Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores	Demora e incumplimiento en la entrega de materias primas.	
No cuenta con un departamento que sea el encargado de promocionar la empresa y sus muebles	1	1	5	5	5	1	18
Falta personal de fuerza de ventas	1	1	5	5	5	1	18
No cuenta con un puesto en el mercado para exhibir los muebles	1	1	5	5	5	3	20
No se realiza ningún tipo de publicidad para presentar los productos de la empresa	1	1	5	3	5	1	16
No cuenta con procesos automatizados	1	1	3	5	1	3	14
TOTAL	5	5	23	23	21	9	

Elaborado por: Jorge Santana

2.4.4. Matriz de Síntesis

Tabla 2.19. Matriz de Síntesis

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo	Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo
	Control de calidad en cada paso de la producción	Relaciones comerciales con clientes ya establecidos
	En el mercado existe gran cartera de clientes potenciales	Posibilidad del aumento de competidores
	Avance y desarrollo de la tecnología constantemente	Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores
	Relaciones comerciales de largo plazo con proveedores crean confianza, asegura la calidad de la materia prima.	Demora e incumplimiento en la entrega de materias primas.
	Gran porcentaje de utilidad en el precio	Gran porcentaje de utilidad en el precio
DEBILIDADES	Falta personal de fuerza de ventas	No cuenta con un departamento que sea el encargado de promocionar la empresa y sus muebles
	No cuenta con procesos productivos automatizados	Falta personal de fuerza de ventas
	En el mercado existe gran cartera de clientes potenciales	No cuenta con un puesto en el mercado para exhibir los muebles
		No se realiza ningún tipo de publicidad para presentar los productos de la empresa
		Clientes pueden presentar preferencia por empresas establecidas en el mercado
		Posibilidad del aumento de competidores
		Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores

Elaborado por: Jorge Santana

2.4.5. Ideas De Áreas Estratégicas Ofensivas y Defensivas

Tabla 2.20. Ideas de áreas estratégicas ofensivas y defensivas

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. En el mercado existe gran cartera de clientes potenciales	A1. Clientes pueden presentar preferencia por empresas establecidas en el mercado
	O2. Avance y desarrollo de la tecnología constantemente	A2. Posibilidad del aumento de competidores
	O3. Relaciones comerciales de largo plazo con proveedores crean confianza, asegura la calidad de la materia prima.	A3. Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo	Buscar alianzas con proveedores que den la misma calidad de los productos pero con un menor costo (f3. o3)	Mantener procesos productivos efectivos que generen confianza en los clientes (f1, f2, a1, a2, a3)
F2. Control de calidad en cada paso de la producción		
F3. Gran porcentaje de utilidad en el precio		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. No cuenta con un departamento que sea el encargado de promocionar la empresa y sus muebles	<p>Seleccionar personal de ventas para presentar los muebles de la empresa (d2, o1)</p> <p>Diseñar un plan de comunicación para atraer al cliente (o1,d1)</p>	Diseñar publicidad al segmento de clientes atraerá a nuevos consumidores (d1, a1)
D2. Falta personal de fuerza de ventas		Renovar constante de diseños de muebles (d1, a1, a2, a3)
D3. No cuenta con un puesto en el mercado para exhibir los muebles		Implementar un local comercial para exhibición de productos de la empresa (d3, a1, a3)
D4. No cuenta con procesos productivos automatizados		

Elaborado por: Jorge Santana

2.4.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Tabla 2.21. Matriz de Evaluación de los factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS			
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Estructura organizacional definida	0.08	1	0.08
Procesos estandarizados permiten su realización con mayor facilidad y menor tiempo	0.11	2	0.22
Relaciones comerciales con clientes ya establecidos	0.07	2	0.14
Control de calidad en cada paso de la producción	0.09	1	0.09
Gran porcentaje de utilidad en el precio	0.08	1	0.08
DEBILIDADES			
No cuenta con un departamento que sea el encargado de promocionar la empresa y sus muebles	0.15	4	0.6
Falta personal de fuerza de ventas	0.13	4	0.52
No cuenta con un puesto en el mercado para exhibir los muebles	0.12	3	0.36
No se realiza ningún tipo de publicidad para presentar los productos de la empresa	0.10	3	0.3
No cuenta con procesos automatizados	0.07	3	0.21
TOTAL	1.00		2.60

Elaborado por: Jorge Santana

Calificación	
Debilidad mayor	4
Debilidad menor	3
Fuerza menor	2
Fuerza mayor	1

2.4.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Tabla 2.22. Matriz de evaluación de los factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS			
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Estabilidad en los costos de la materia prima de la empresa	0.10	4	0.4
Posibilidad de contratar mano de obra con mayor rendimiento al momento de realizar actividades de las empresas	0.09	3	0.27
En el mercado existe gran cartera de clientes potenciales	0.09	4	0.36
Avance y desarrollo de la tecnología constantemente	0.07	3	0.21
Relaciones comerciales de largo plazo con proveedores crean confianza, asegura la calidad de la materia prima.	0.08	3	0.24
Las personas que reciben remesas tienen mayor probabilidad de adquirir productos y servicios, aumentando la demanda de estos	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
Negativa para pedir préstamos debido a las tasas activas que presentan las instituciones financieras	0.06	2	0.12
El salario mínimo vital es muy reducido para que el beneficiario	0.07	2	0.14
Clientes pueden presentar preferencia por empresas establecidas en el mercado	0.13	1	0.13
Posibilidad del aumento de competidores	0.12	1	0.12
Muebles sustitutos de menor precio y accesibles para los consumidores	0.07	2	0.14
Demora e incumplimiento en la entrega de materias primas.	0.06	1	0.12
TOTAL	1.00		2.43

Elaborado por: Jorge Santana

Calificación	
Amenaza mayor	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad mayor	4

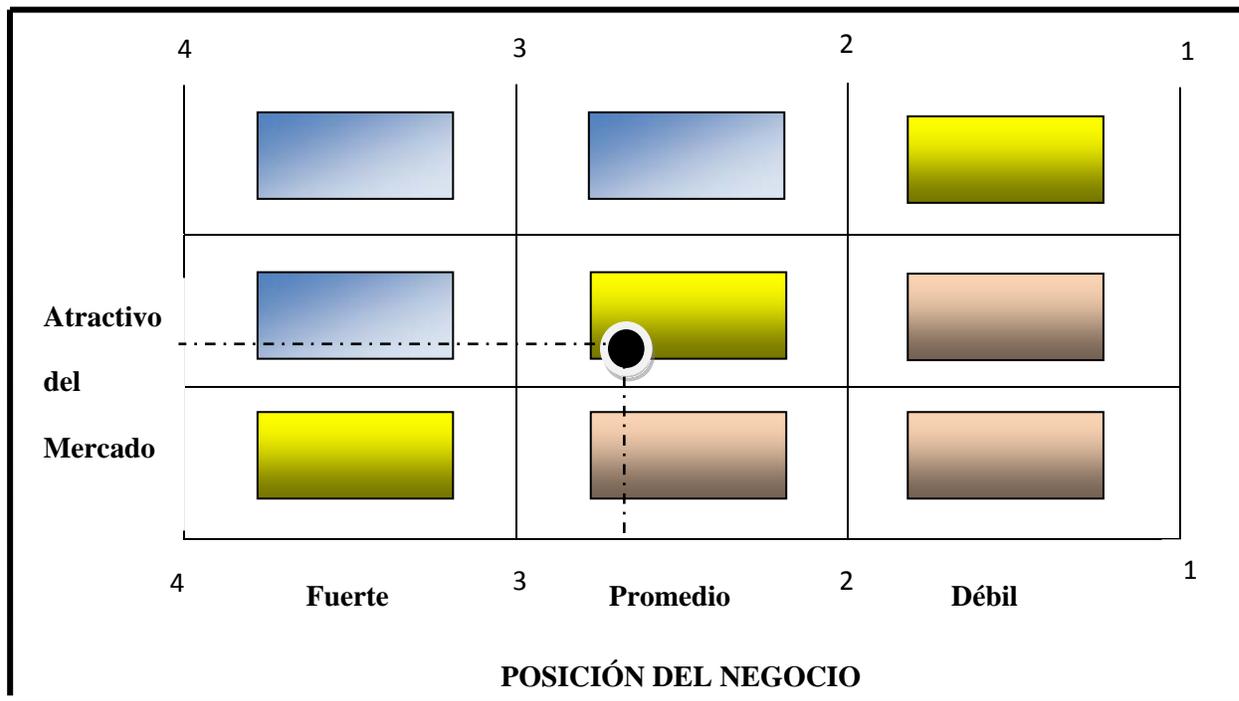
2.4.8. Matriz General Electric

Datos:

Factores internos posición de la unidad estratégica de negocio: 2.60

Atractivo del mercado de la industria: 2.43

Figura 2.12. Matriz General Electric



Elaborado por: Jorge Santana



Connotación gerencial

La empresa Italmueble se encuentra en un nivel medio del atractivo del mercado y la posición competitiva pero debe afrontar muchos retos y consolidarse en el mercado para poder competir y tener que sobrevivir para que la empresa siga en pie.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. Propósito de la Investigación

Durante el poco tiempo de presencia en el mercado Italmueble Cía. Ltda., no ha podido consolidarse en el mercado porque no conoce los gustos y preferencias que llevan a un cliente a tomar la decisión de adquirir un mueble.

La investigación de mercados será realizada con el fin de lograr conocer estas necesidades de los clientes y poder presentar un producto según las características que este demanda, además nos brindará información para saber si es necesario la apertura de un punto de venta para mejorar la comercialización de los muebles de la empresa.

La información que presente la investigación nos dará la oportunidad de conocer que estrategias se pueden tomar para poder promocionar los productos de Italmueble.

3.2. Objetivos de la Investigación

3.2.1. General

Conocer las preferencias y necesidades del consumidor para determinar la viabilidad de la apertura de un punto de venta en el cantón Quito con el propósito de comercializar los productos de la empresa Italmueble Cía. Ltda.

3.2.2. Específicos

- Conocer cuáles son los factores decisivos que impulsan al consumidor a realizar la compra de un mueble.
- Identificar cuál es el medio adecuado para realizar la promoción y comunicación de la empresa y sus productos.
- Definir el segmento de mercado.
- Conocer qué muebles son los más adquiridos en el mercado y las empresas que comercializan.
- Determinar la ubicación, infraestructura de un establecimiento para comercializar los muebles de la empresa.

3.3. Segmentación de Mercado

3.3.1. Tipos de Segmentación

Para la realización de la investigación se ha tomado en cuenta los siguientes tipos de segmentación:

Segmentación geográfica: este tipo de segmentación divide un mercado en diferentes unidades geográficas, en el caso de esta investigación se tomarán la división utilizada por el municipio que cuenta con zonas administrativas en el cantón Quito.

Segmentación demográfica: La segmentación demográfica divide el mercado en grupos de acuerdo su edad, sexo, ingresos, ocupación, se utilizará porque las necesidades, deseos y frecuencia de uso de los consumidores varían constantemente.

Segmentación Psicográfica: Divide en grupos de acuerdo a su estilo de vida, clase social o características de la personalidad. (Kotler Phillip, 2008, p.242).

3.3.2. Selección de Variables de Segmentación

Para este estudio tendremos las siguientes variables de cada segmento:

Tabla 3.1. Variables de segmentación

Variables de Segmentación	
Segmento	Variables
Geográfico	Administración zonal: Norte, Tumbaco, Centro, Eloy Alfaro
Demográfico	Ingresos: Mayores \$400
	Edad: Mayores de 25 años
Psicográfica	Clase social: Media a Media alta
	Estilo de vida: Comprador frecuente

Fuente: Italmueble

Elaborado por: Jorge Santana

3.4. Tipos de Investigación

Para poder realizar la investigación de mercado se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria: el objetivo de esta investigación es explorar o examinar un problema o situación para proporcionar conocimiento o entendimiento.

Investigación descriptiva: La investigación descriptiva se realiza debido a las razones siguientes:

- Para describir las características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas de mercado.
- Para calcular el porcentaje de unidades en una población específica que muestre cierto comportamiento.
- Para determinar las especificaciones de características de producto. (Naresh Malhotra, 2004, p.78)

Para poder obtener información sobre el mercado de los muebles y el comportamiento de los consumidores frente a este producto es necesario realizar una encuesta obteniendo así datos primarios relevantes para nuestra investigación, posteriormente se lo ingresará al programa SPSS para obtener tablas y gráficas para el estudio respectivo.

3.5. Metodología y Tamaño de la Muestra

Los métodos que se va a utilizar para obtener información y datos son los siguientes:

Encuesta: La encuesta es el instrumento de investigación social más conocido y utilizado, consiste en aplicar procedimientos definidos ha personas que cumplan con el perfil determinado con anterioridad, se lo realizará a través de un cuestionario de preguntas que obtendrán datos de interés hacia el investigador.

La encuesta se la aplicará en zonas administrativas en Quito seleccionadas con anterioridad, teniendo en cuenta el número de viviendas que hay en Quito (419.477) se seleccionará una muestra que se calculara mas adelante.

Entrevista: La entrevista se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. (Avilez José, 2009)

En este caso se podrá entrevistar a personas que tengan conocimiento del mercado y la industria de los muebles y la fabricación de los mismos.

Tamaño de la Muestra

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

Donde:

N= Universo de viviendas Quito: 419.477

P= Probabilidad de que se presente el fenómeno: 0.5

q= Probabilidad de que no se presente el fenómeno: 0.5

Z= Nivel de confianza: 1.96

e= error: 0.05%

$$n = \frac{(419.477) * (1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.05(419.477 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 383.80 = 384$$

Muestreo aleatorio simple

“En un muestreo aleatorio simple (MAS), cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa. Es más, cada muestra posible de un tamaño dado (n) tiene una probabilidad conocida y equitativa de ser la muestra seleccionada. Esto implica que cada elemento es seleccionado independientemente de los otros elementos.” (Naresh Malhotra, 2004, p. 325)

3.6. Plan de Trabajo de Campo

Para la realización del trabajo investigativo se realizará de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla 3.2. Cronograma de investigación de campo

Cronograma de trabajo de campo		
Fecha	Lugar	Actividad
6 al 15 de diciembre	Zona Norte	Encuestas a viviendas
6 al 15 de diciembre	Zona Tumbaco	Encuestas a viviendas
6 al 15 de diciembre	Zona centro	Encuestas a viviendas
6 al 15 de diciembre	Zona Eloy Alfaro	Encuestas a viviendas
6 al 15 de diciembre		Entrevista a expertos

Elaborado por: Jorge Santana

3.7. Diseño de la Encuesta

Tabla 3.3. Diseño de la encuesta

MATRIZ DE PREGUNTAS			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS	OPCIONES	ESCALA
Conocer cuáles son los factores decisivos que impulsan al consumidor a realizar la compra de un mueble.	1. ¿Cuándo adquiere un mueble que factores son los decisivos de compra?	<input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio postventa <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Plazo de entrega <input type="checkbox"/> Atención al cliente	Ordinal
	2. Al momento de comprar un mueble usted:	<input type="checkbox"/> Realiza premeditadamente <input type="checkbox"/> Por impulso <input type="checkbox"/> Obligación de un tercero	Nominal
	3. Cuándo va a comprar un mueble usted	<input type="checkbox"/> Espera por promociones <input type="checkbox"/> Fin de temporada de diseños <input type="checkbox"/> Cualquier época del año	Nominal
Determinar cuál es el medio por el que se realice la promoción y comunicación de la empresa y sus productos.	4. ¿Por qué medio usted conoce los muebles que se ofertan en el mercado?	<input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Prensa <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Vallas <input type="checkbox"/> Correo electrónico	Nominal
	5. Califique del 1 al 5 siendo 1 el mejor medio para comunicar los muebles que existen en el mercado	<input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/> Prensa <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Vallas <input type="checkbox"/> Correo electrónico	Ordinal

Definir el segmento de mercado.	6. ¿Cuánto dinero invierte para adquirir un mueble?	<input type="checkbox"/> 10 a 50 <input type="checkbox"/> de 51 a 100 <input type="checkbox"/> de 101 a 150 <input type="checkbox"/> más de 150	Intervalo
	7. ¿Nombre las 3 de las empresas que comercializan muebles en Quito?	1. _____ 2. _____ 3. _____	Razón
Conocer qué muebles son los más adquiridos en el mercado.	8. Nombre que estilo de mueble le gusta comprar	<input type="checkbox"/> modernos, actuales <input type="checkbox"/> antiguos <input type="checkbox"/> clásicos	Nominal
	10. ¿Qué mueble es el de su preferencia?	<input type="checkbox"/> comedor <input type="checkbox"/> salas <input type="checkbox"/> cocinas <input type="checkbox"/> estanterías <input type="checkbox"/> modulares	Nominal
	11. ¿En qué zona le gustaría que se encuentre un punto de venta de muebles?	<input type="checkbox"/> Norte de Quito <input type="checkbox"/> Sur de Quito <input type="checkbox"/> Centro de Quito <input type="checkbox"/> Otra _____	Nominal
Determinar la ubicación, infraestructura de una establecimiento para comercializar los muebles de la empresa	12. ¿Qué aspectos toma importante en un local de venta de muebles?	<input type="checkbox"/> Ubicación <input type="checkbox"/> Limpieza <input type="checkbox"/> Diseño del local <input type="checkbox"/> Colores <input type="checkbox"/> Parqueaderos	Nominal

Elaborado por: Jorge Santana

3.8. Aplicación del Pretest

El Pretest tiene como por objeto conocer si se entienden las preguntas, si hay problemas en la redacción, a través de la encuesta piloto se realizó las siguientes modificaciones:

Preguntas modificadas

Tabla 3.4. Preguntas modificadas

PREGUNTA	PLANTEAMIENTO INICIAL	MODIFICACION
Pregunta 2	Al momento de comprar un mueble usted: <ul style="list-style-type: none"> • Realiza premeditadamente • Por impulso • Obligación de un tercero 	Al momento de comprar un mueble usted: <ul style="list-style-type: none"> • Planifica la compra • Lo realiza por impulso
Pregunta 11	Nombre qué estilo de mueble le gusta comprar <ul style="list-style-type: none"> • Modernos • Antiguos • Clásicos 	Se anexo un documento con fotos de los estilos de muebles

Elaborado por: Jorge Santana

Diseño final del Cuestionario

ENCUESTA		
Fecha:.....	Numero:.....	
OBJETIVO		
Conocer las preferencias y necesidades del consumidor para determinar la viabilidad de la apertura de un punto de venta en el cantón Quito con el propósito de comercializar los productos de la empresa Italmueble Cía. Ltda.		
DATOS PERSONALES		
1. EDAD: _____		
2. Sector de Residencia:	<input type="checkbox"/> Norte de Quito	<input type="checkbox"/> Centro de Quito
	<input type="checkbox"/> Sur de Quito	<input type="checkbox"/> Otro:_____
3. Ingresos	<input type="checkbox"/> Menos de 200	<input type="checkbox"/> de 501 a 1000
	<input type="checkbox"/> de 201 a 500	<input type="checkbox"/> Más de 1000
4. Cuando adquiere un mueble; ¿Qué factores son los decisivos de compra?		
<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Servicio Postventa
		<input type="checkbox"/> Marca
<input type="checkbox"/> Plazo de entrega	<input type="checkbox"/> Atención al cliente	
5. Al momento de comprar un mueble usted:		
<input type="checkbox"/> Planifica la compra	<input type="checkbox"/> Lo realiza por impulso	
6. Cuando va a comprar un mueble usted lo realiza en:		
<input type="checkbox"/> Festividades	<input type="checkbox"/> Fin de temporada de diseños	
<input type="checkbox"/> Cualquier época del año		
7. ¿Por qué medio de comunicación usted conoce los muebles que se ofertan en el mercado?		
<input type="checkbox"/> Televisión	<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Correo electrónico
		<input type="checkbox"/> Otro.
<input type="checkbox"/> Prensa	<input type="checkbox"/> Valla	Especifique_____
8. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría conocer los muebles que ofertan en el mercado?		
<input type="checkbox"/> Televisión	<input type="checkbox"/> Radio	<input type="checkbox"/> Correo electrónico
		<input type="checkbox"/> Otro.
<input type="checkbox"/> Prensa	<input type="checkbox"/> Valla	Especifique_____

9. ¿Cuánto invertiría por la compra de un mueble estilo modular para su hogar?

- de 10 a 50 de 51 a 100 de 101 a 150
 más de 150

10. ¿Qué empresa conoce que comercializa muebles para el hogar en Quito?

1. _____

11. Nombre qué estilo de mueble le gusta comprar (ANEXO 1)

- Modernos Antiguos Clásicos

12. ¿Qué mueble es el que adquiere con mayor frecuencia?

- Comedor Salas Cocinas
 Estanterías Modulares

13. ¿Con qué frecuencia usted adquiere un mueble para su hogar?

- cada 6 meses cada año más de un año

14. ¿Qué aspectos considera importante en un local de venta de muebles?

- Ubicación Limpieza Diseño del local
 Parqueaderos Atención al cliente

15. ¿Usted conoce o ha escuchado de la empresa Italmueble?

- Sí No

16. La empresa Italmueble fabrica muebles para el hogar con diseños nuevos, modernos y exclusivos ¿Le gustaría que abra un punto de venta en Quito?

- Sí No Ubicación _____

3.9. Procesamiento de Datos e Interpretación

3.9.1. Codificación

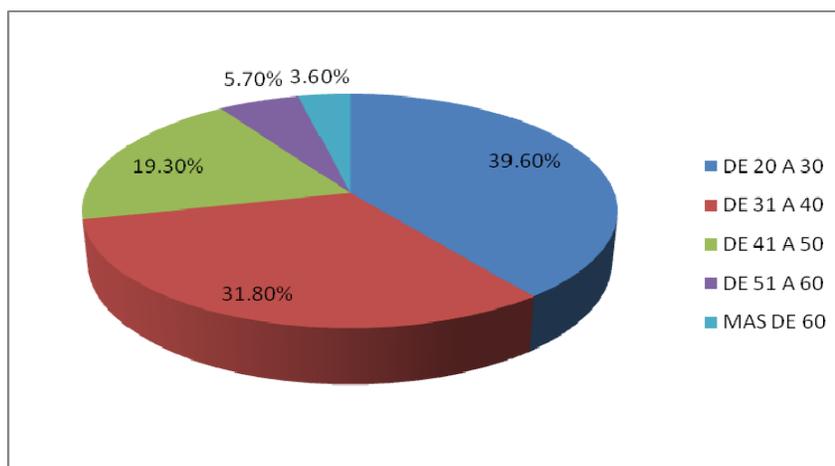
La codificación es un sistema que nos ayuda a asignar un número para cada respuesta de un cuestionario, la codificación de la encuesta aplicada se encuentra en el **anexo 2**

3.10 Análisis de Datos

3.10.1 Edad

EDAD ENCUESTADO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 A 30	152	39.6	39.6	39.6
31 A 40	122	31.8	31.8	71.4
41 A 50	74	19.3	19.3	90.6
51 A 60	22	5.7	5.7	96.4
MAS DE 60	14	3.6	3.6	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.1. Edades de encuestados

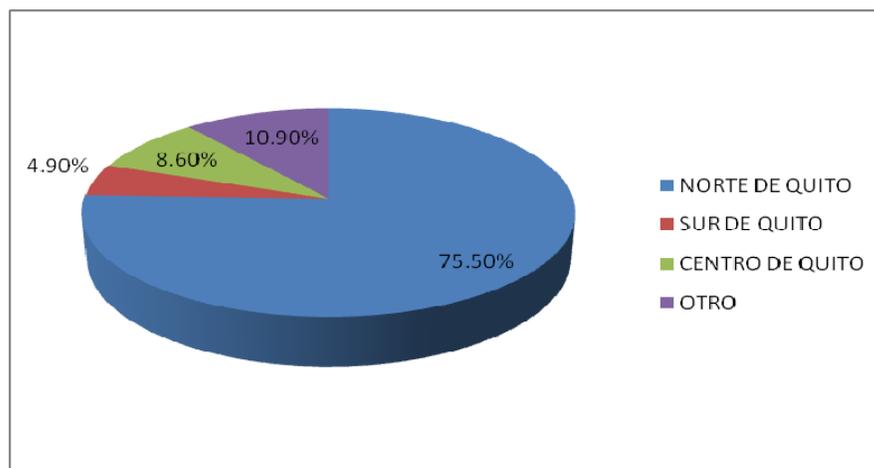
Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

El gráfico demuestra que casi el 40% de los encuestados se encuentran en una edad entre los 20 a 30, seguido por el rango de edades de 31 a 40 con un porcentaje del 32%, el 19.3% de los encuestados se encuentran en la edad de los 41 a 50, en menor porcentaje 5.7% están encuestados de 51 a 60, y por último están los mayores de 60 años que tienen un porcentaje de 3.6%

3.10.2. Sector de residencia

SECTOR DE RESIDENCIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NORTE DE QUITO	290	75.5	75.5	75.5
	CENTRO DE QUITO	19	4.9	4.9	80.5
	SUR DE QUITO	33	8.6	8.6	89.1
	OTRO	42	10.9	10.9	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.2. Sector de residencia de encuestados

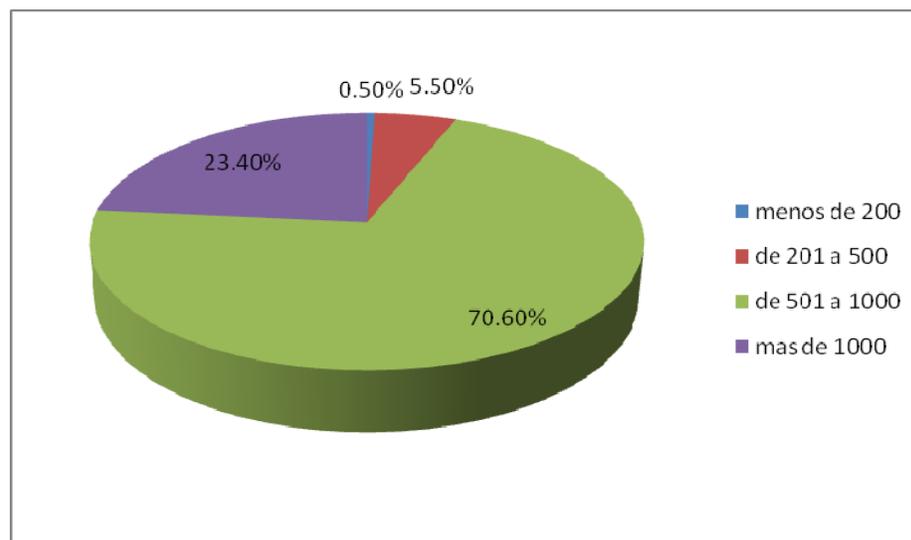
Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

El 75.5% de los encuestados se encuentran en la parte norte de la ciudad de Quito, y el restante se encuentra en diversas partes del cantón Quito, 8.6% centro, 4.9% sur y 10.9% en los valles cercanos a la ciudad.

3.10.3 Ingresos

INGRESOS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MENOS DE 200	2	.5	.5	.5
	DE 201 A 500	21	5.5	5.5	6.0
	DE 501 A 1000	271	70.6	70.6	76.6
	MAS DE 1000	90	23.4	23.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.3. Ingresos encuestados**Análisis****Elaborado por:** Jorge Santana

El 70.6% de los encuestados tienen ingresos entre 501 a 1000 dólares mensuales, le siguen los encuestados que poseen ingresos mayores a 1000 dólares, en menor porcentaje están los que perciben de 201 a 500 dólares y por último con el 0.5% personas que tienen ingresos menores a 200 dólares.

3.10.4. Cuando adquiere un mueble; ¿Qué factores son los decisivos de compra?**FACTOR PRECIO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	180	46.9	46.9	46.9
NO	204	53.1	53.1	100.0
Total	384	100.0	100.0	

FACTOR CALIDAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	285	74.2	74.2	74.2
	NO	99	25.8	25.8	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

FACTOR SERVICIO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	25	6.5	6.5	6.5
	NO	359	93.5	93.5	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

FACTOR MARCA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	56	14.6	14.6	14.6
	NO	328	85.4	85.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

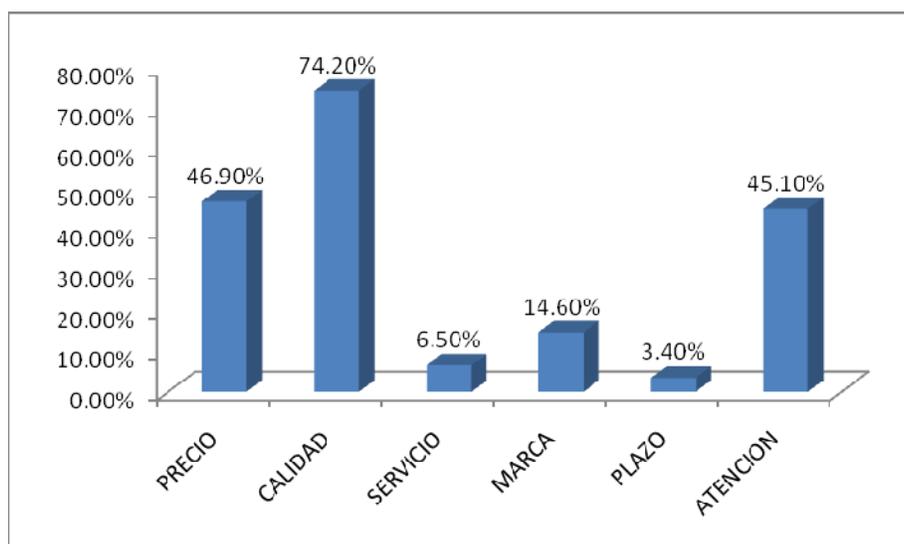
FACTOR PLAZO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	13	3.4	3.4	3.4
	NO	371	96.6	96.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

FACTOR ATENCIÓN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	173	45.1	45.1	45.1
	NO	211	54.9	54.9	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.4. Factores Decisivos de compra



Elaborado por: Jorge Santana

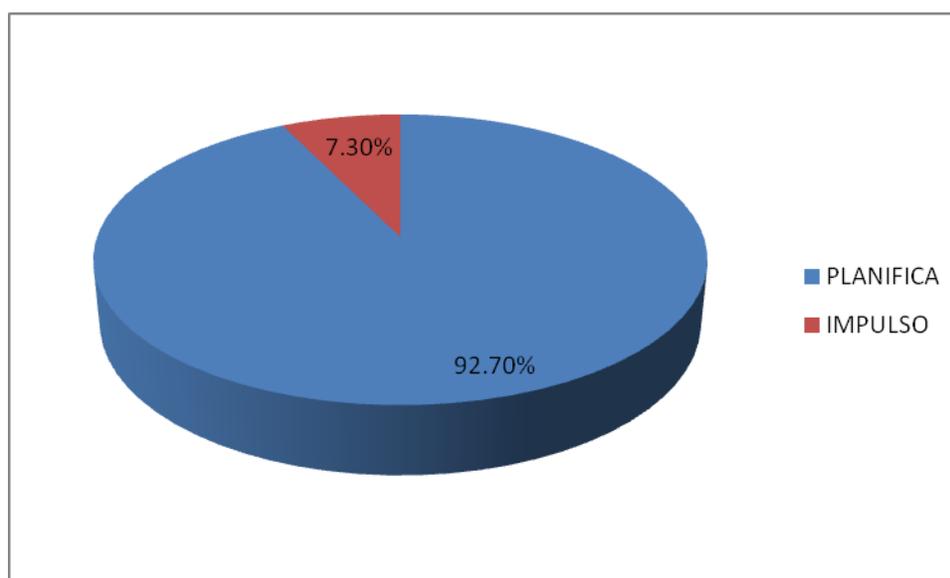
Análisis

El resultado de esta pregunta da como el aspecto que da mayor fuerza al momento de realizar una compra es tomar en cuenta a la calidad, luego piensan en el precio, seguida por la atención al cliente, la marca, el servicio de postventa y por último se cree que el plazo de entrega es un factor poco decisivo de compra.

3.10.5. Al momento de comprar un mueble usted:

MOMENTO DE COMPRA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PLANIFICA LA COMPRA	356	92.7	92.7	92.7
	LO REALIZA POR IMPULSO	28	7.3	7.3	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.5. Compra de un mueble



Elaborado por: Jorge Santana

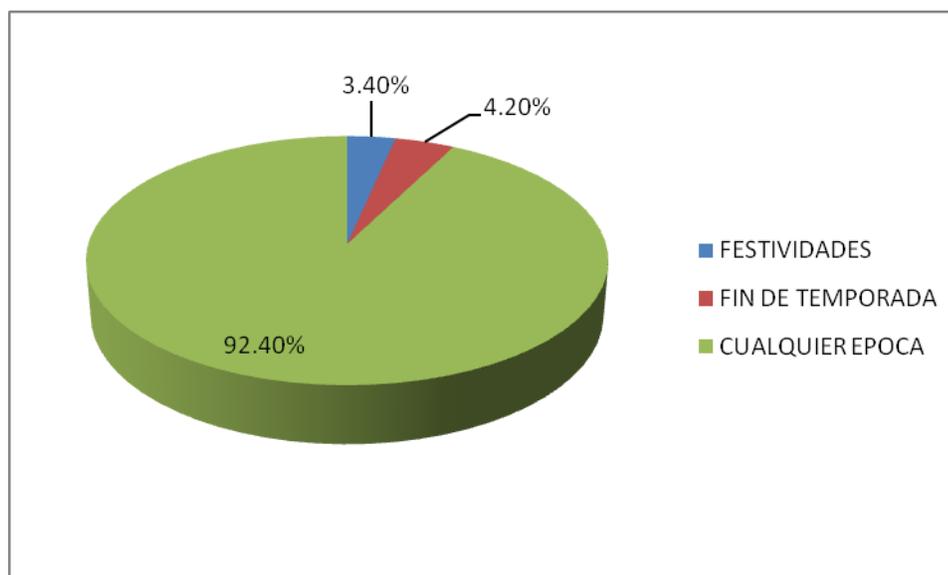
Análisis

El 92.7% de los encuestados planifican la compra de un mueble antes de realizarlo y el 7.3% de los encuestados realiza la compra por un impulso.

3.10.6. Cuando va a comprar un mueble usted lo realiza en:

CUANDO COMPRA UN MUEBLE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FESTIVIDADES	13	3.4	3.4	3.4
	FIN DE TEMPORADA DE DISEÑOS	16	4.2	4.2	7.6
	CUALQUIER EPOCA DEL AÑO	355	92.4	92.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.6. Cuando compra un mueble



Elaborado por: Jorge Santana

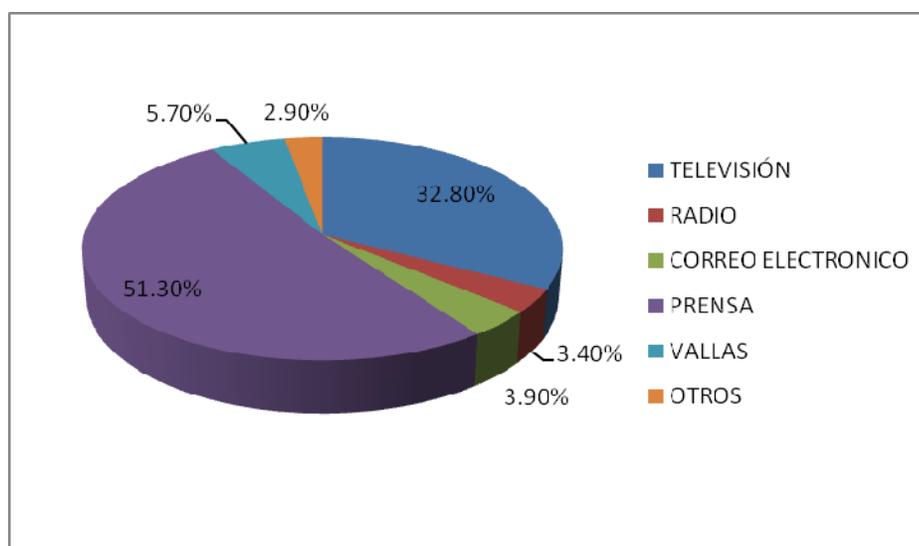
Análisis

EL 92.4% de las personas no tiene problema en comprar un mueble en cualquier época del año, el 3.4% compra en alguna festividad y el 4.2% en fin de temporada.

3.10.7. ¿Por qué medio de comunicación usted conoce los muebles que se ofertan en el mercado?

MEDIO CONOCE MUEBLES DEL MERCADO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TELEVISIÓN	126	32.8	32.8	32.8
	RADIO	13	3.4	3.4	36.2
	CORREO ELECTRÓNICO	15	3.9	3.9	40.1
	PRENSA	197	51.3	51.3	91.4
	VALLA	22	5.7	5.7	97.1
	OTRO	11	2.9	2.9	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.7. Medios de comunicación por el cual conoce los muebles



Análisis

Elaborado por: Jorge Santana

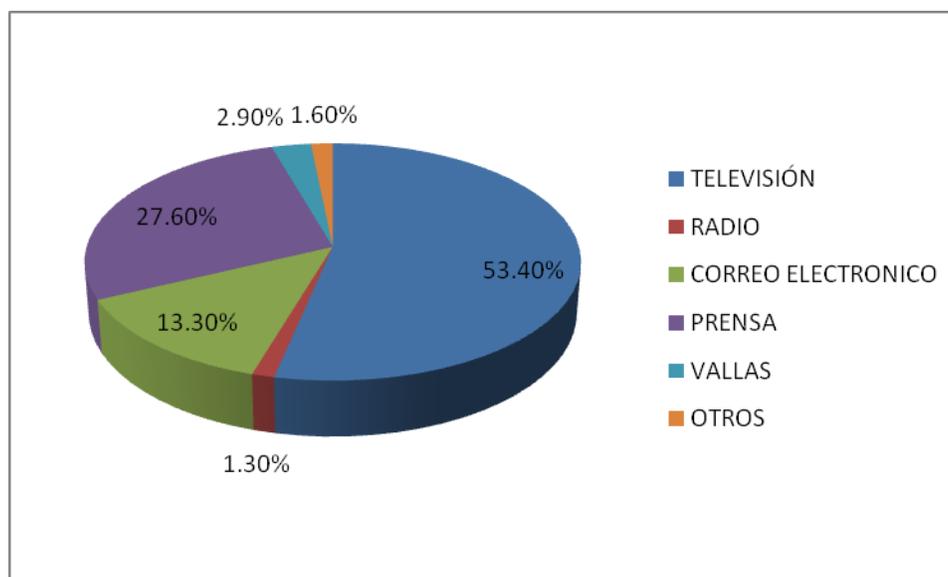
En su mayoría 51.3% de los encuestados conoce de los muebles en el mercado a través de la prensa, el 32.8% los conoce a través de la televisión, la radio con un 3.4%, correo

electrónico con 3.9%, con un 5.7% los encuestados conocen de los muebles a través de las vallas y otros medios con un 2.9%.

3.10.8. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría conocer los muebles que ofertan en el mercado?

		MEDIO CONOCER LOS MUEBLES			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TELEVISION	205	53.4	53.4	53.4
	RADIO	5	1.3	1.3	54.7
	CORREO ELECTRONICO	51	13.3	13.3	68.0
	PRENSA	106	27.6	27.6	95.6
	VALLA	11	2.9	2.9	98.4
	OTRO	6	1.6	1.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.8. Medios de comunicación le gustaría para conocer los muebles



Elaborado por: Jorge Santana

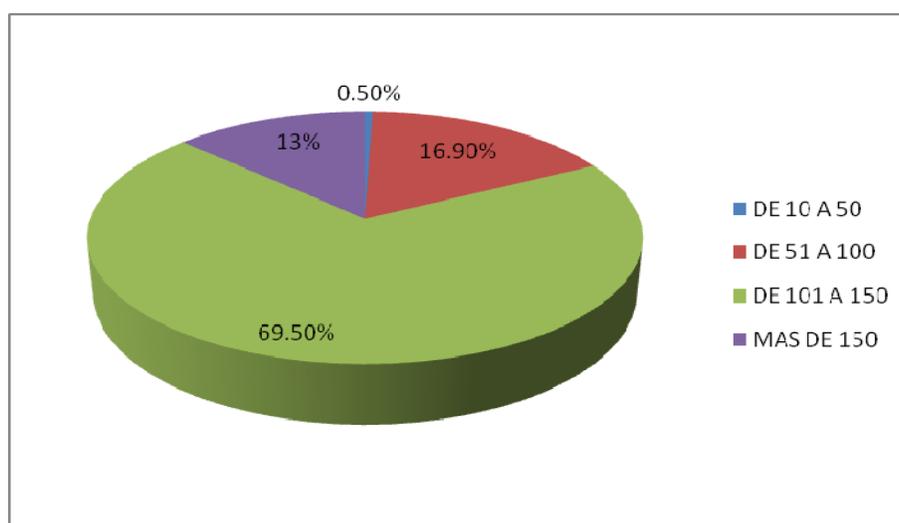
Análisis

El 53.4% de los encuestados desearía que se promocionen los muebles a través de la televisión, el 27.6% a través de la prensa, el 13.3% desearía que se lo haga por medio del correo electrónico, el 1.3% le gustaría que se conozcan los muebles del mercado a través de la radio, por vallas el 2.9% y el 1.3% por otros medios.

3.10.9. ¿Cuánto invertiría por la compra de un mueble estilo modular para su hogar?

INVERTIRÍA POR MUEBLE MODULAR					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE 10 A 50	2	.5	.5	.5
	DE 51 A 100	65	16.9	16.9	17.4
	DE 101 A 150	267	69.5	69.5	87.0
	MAS DE 150	50	13.0	13.0	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.9. Cuánto invertiría por un mueble



Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

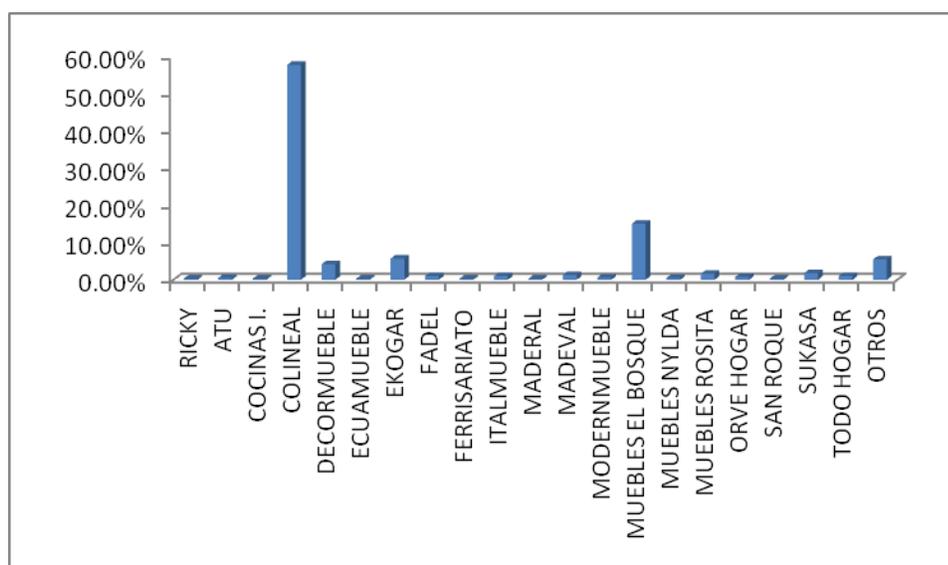
El 69.5% de los encuestados estaría dispuesto a invertir entre 101 a 150 dólares por un mueble modular, el 16.9% invertiría de 51 a 100 por un mueble, el 13% pagaría más de 150 dólares y el 0.5% pagaría entre 10 a 50 dólares.

3.10.10. ¿Qué empresa conoce que comercializa muebles para el hogar en Quito?

EMPRESA VENDE MUEBLES EN QUITO				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	5.5	5.5	5.5
ALMACENES RICKY	1	.3	.3	5.7
ATU	2	.5	.5	6.2
COCINAS INTERNACIONALES	1	.3	.3	6.5
COLINEAL	222	57.8	57.8	64.3
DECORMUEBLE	16	4.2	4.2	68.5
ECUAMUEBLE	1	.3	.3	68.8
EKOGAR	21	5.5	5.5	74.2
EKOHOGAR	1	.3	.3	74.5
FADEL	4	1.0	1.0	75.5
FERRISARIATO	1	.3	.3	75.8
ITALMUEBLE	4	1.0	1.0	76.8
MADERAL	1	.3	.3	77.1
MADEVAL	5	1.3	1.3	78.4
MODERMUEBLE	1	.3	.3	78.6
MODERNMUEBLE	1	.3	.3	78.9
MUEBLES EL BOSQUE	57	14.8	14.8	93.8

MUEBLES EL BOSUQUE	1	.3	.3	94.0
MUEBLES NYLDA	2	.5	.5	94.5
MUEBLES ROSITA	6	1.6	1.6	96.1
ORVE HOGAR	3	.8	.8	96.9
SAN ROQUE	1	.3	.3	97.1
SUKASA	7	1.8	1.8	99.0
TODO HOGAR	3	.8	.8	99.7
TODOHOGAR	1	.3	.3	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.10. Empresas conocidas de muebles en Quito



Análisis

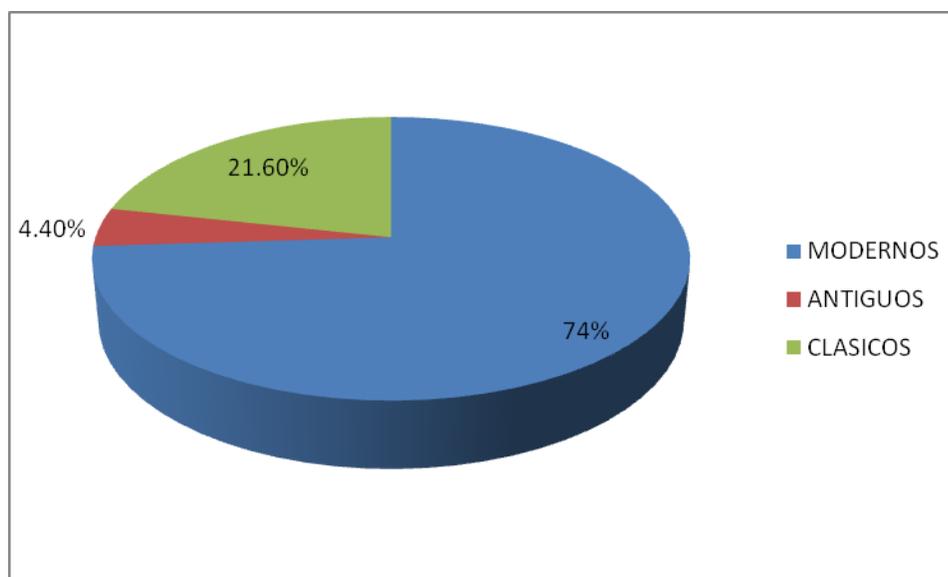
Elaborado por: Jorge Santana

La empresa Colineal es la que cuenta con mayor presencia en el mercado porque tiene un 57.8% de reconocimiento en el mercado, la empresa que lo sigue es Muebles del Bosque con un 15.1% y las demás empresas reparten con un porcentaje menor del 10%.

3.10.11. Nombre que estilo de mueble le gusta comprar.

ESTILO DE MUEBLE QUE LE GUSTA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MODERNOS	284	74.0	74.0	74.0
	ANTIGUOS	17	4.4	4.4	78.4
	CLASICOS	83	21.6	21.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.11. Gusto del estilo del mueble



Elaborado por: Jorge Santana

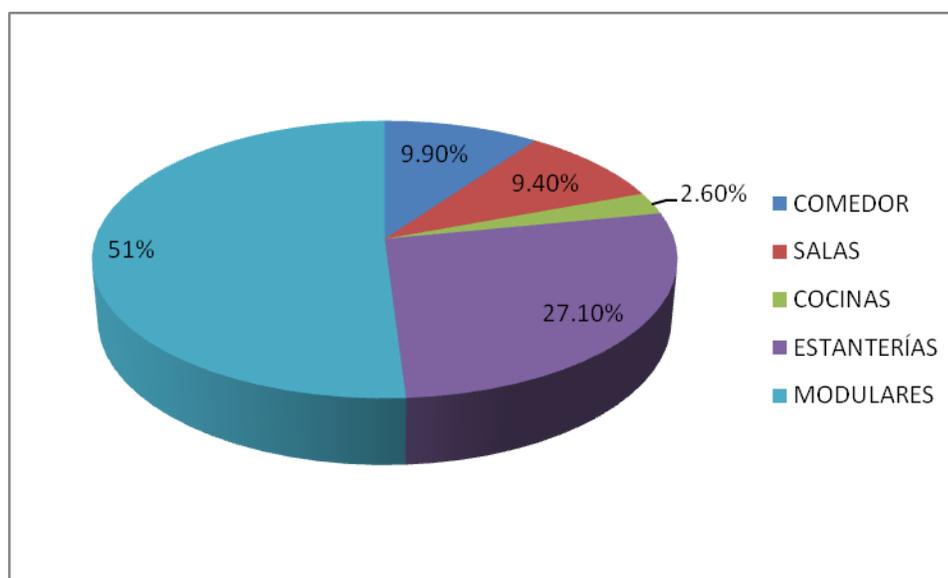
Análisis

A la mayoría de los encuestados 74% les gusta el estilo nuevo de los muebles en el mercado, los clásicos se encuentran con el 21.6% y los antiguos con un 4.4%.

3.10.12. ¿Qué mueble es el que adquiere con mayor frecuencia?

MUEBLE ADQUIERE MAS FRECUENCIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	COMEDOR	38	9.9	9.9	9.9
	SALAS	36	9.4	9.4	19.3
	COCINAS	10	2.6	2.6	21.9
	ESTANTERÍAS	104	27.1	27.1	49.0
	MODULARES	196	51.0	51.0	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.12. Muebles que se adquiere con mayor frecuencia



Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

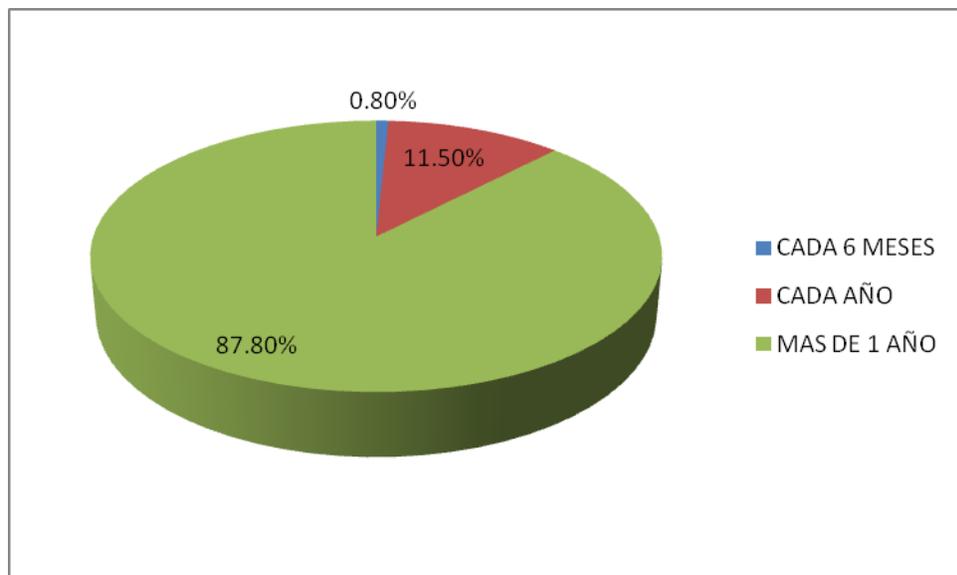
Los muebles adquiridos con mayor frecuencia por los encuestados son los modulares con un 51% las estanterías también es un mueble cotizado y cuenta con un 27.9%, salas,

comedores y cocinas se encuentran con menor frecuencia con un 9.4%, 9.9% y 2.6% respectivamente.

3.10.13. ¿Con qué frecuencia usted adquiere un mueble para su hogar?

FRECUENCIA DE COMPRA MUEBLE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CADA 6 MESES	3	.8	.8	.8
	CADA AÑO	44	11.5	11.5	12.2
	MAS DE 1 AÑO	337	87.8	87.8	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.13. Frecuencia de compra muebles



Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

La mayoría de encuestados compran o renuevan sus muebles más de un año de hecha la compra con un 87.8%

3.10.14. ¿Qué aspectos considera importantes en un local de venta de muebles?

ASPECTO UBICACION LOCAL DE MUEBLES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	198	51.6	51.6	51.6
	NO	186	48.4	48.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

ASPECTO LIMPIEZA LOCAL DE MUEBLES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	47	12.2	12.2	12.2
	NO	337	87.8	87.8	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

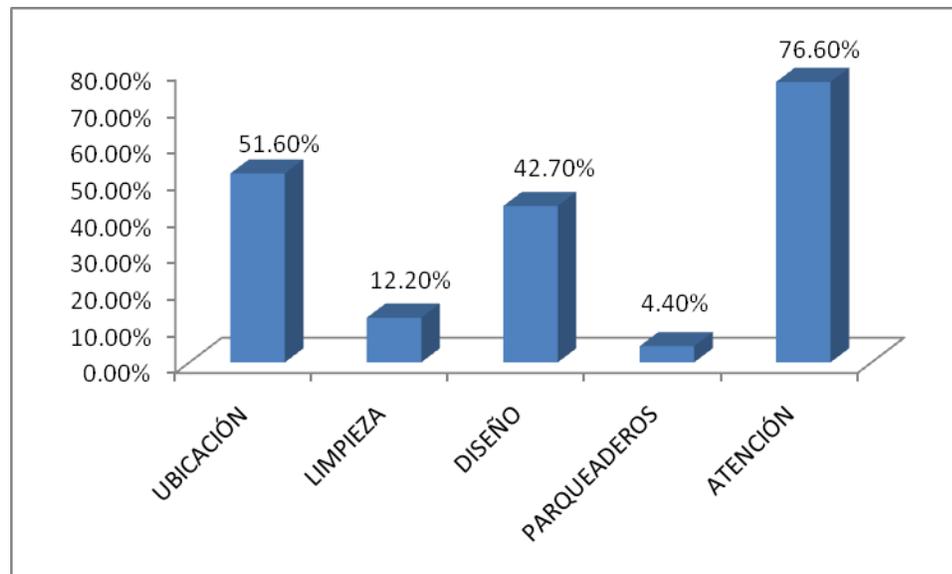
ASPECTO DISEÑO LOCAL DE MUEBLES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	164	42.7	42.7	42.7
	NO	220	57.3	57.3	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

ASPECTO PARQUEADEROS LOCAL DE MUEBLES					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	17	4.4	4.4	4.4
	NO	367	95.6	95.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

ASPECTO ATENCIÓN LOCAL DE MUEBLES					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	294	76.6	76.6	76.6
	NO	90	23.4	23.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.14. Aspectos importantes en un local de muebles



Elaborado por: Jorge Santana

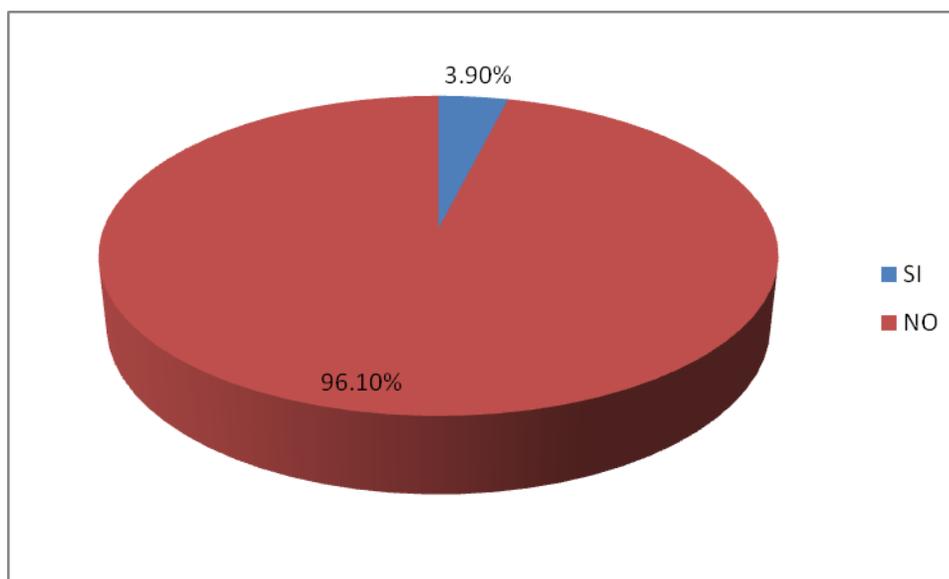
Análisis

La atención al cliente es el aspecto de mayor importancia en un local de muebles, siguiendo en la lista se encuentra la ubicación del local comercial, seguido del diseño del local, la limpieza y por último se toma el aspecto de los parqueaderos.

3.10.15. ¿Usted conoce o ha escuchado de la empresa Italmueble?

CONOCE EMPRESA ITALMUEBLE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	15	3.9	3.9	3.9
	NO	369	96.1	96.1	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.15. Encuestados que conocen Italmueble



Elaborado por: Jorge Santana

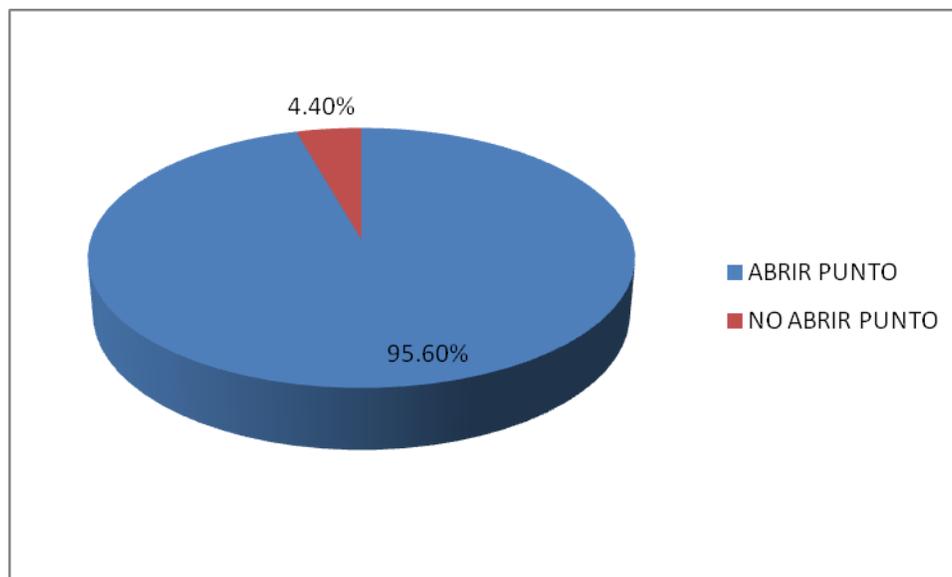
Análisis

La mayoría de encuestados 96.1% no conoce o han escuchado de la empresa Italmueble, y apenas el 3.9% ha oído sobre esta empresa.

3.10.16. La empresa Italmueble fabrica muebles para el hogar con diseños nuevos, modernos y exclusivos, ¿Le gustaría que abra un punto de venta en Quito?

ABRIR PUNTO DE VENTA ITALMUEBLE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	367	95.6	95.6	95.6
	NO	17	4.4	4.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

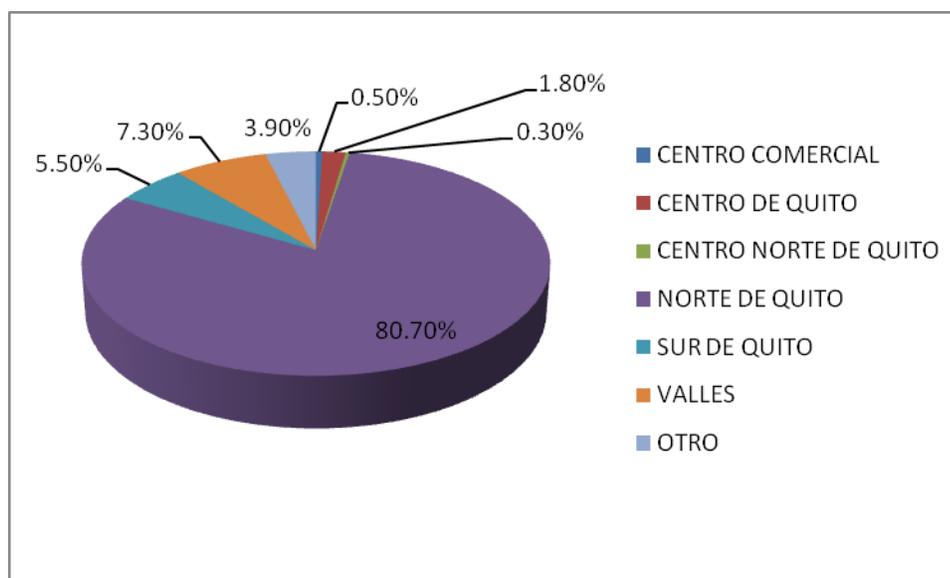
Figura 3.16. Encuestados que desearían un punto de venta de Italmueble



Elaborado por: Jorge Santana

UBICACIÓN PUNTO DE VENTA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	3.9	3.9	3.9
CENTRO COMERCIAL	2	.5	.5	4.4
CENTRO DE QUITO	7	1.8	1.8	6.2
CENTRO NORTE DE QUITO	1	.3	.3	6.5
NORTE DE QUITO	310	80.7	80.7	87.2
SUR DE QUITO	21	5.5	5.5	92.7
VALLE	28	7.3	7.3	100.0
Total	384	100.0	100.0	

Figura 3.17. Lugar de apertura punto de venta Italmueble



Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

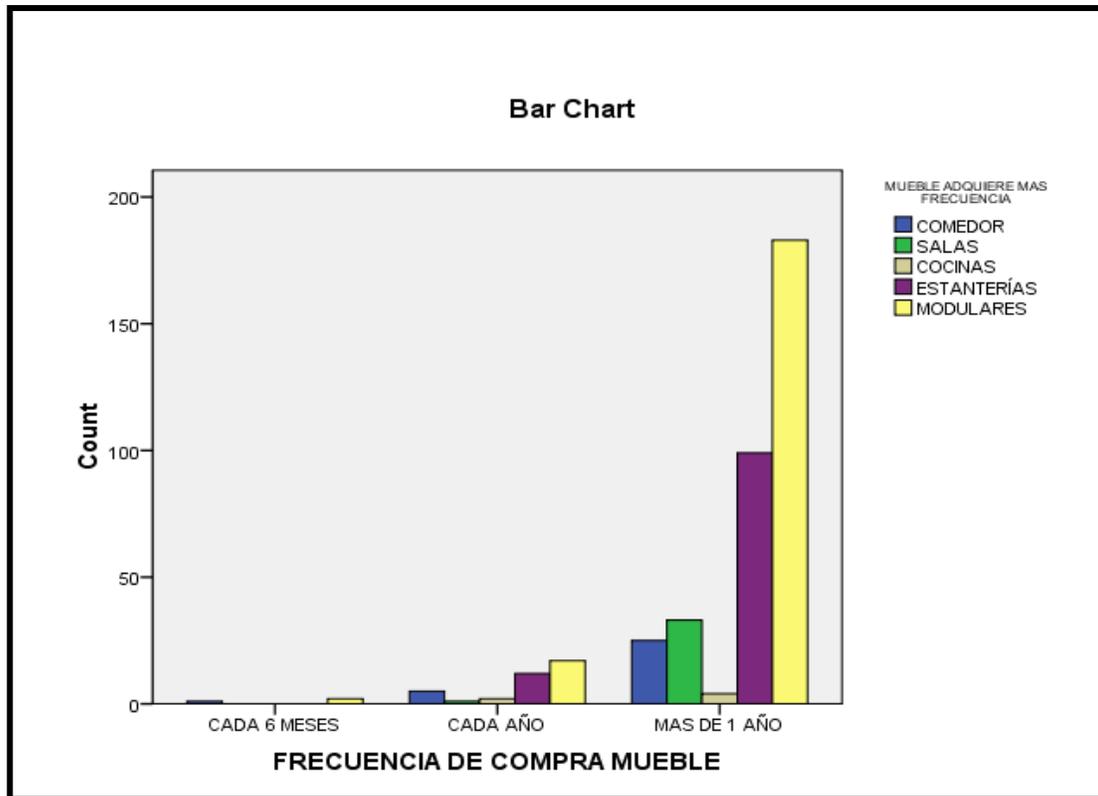
La mayoría de encuestados 80.7% desearían un punto de venta de Italmueble en la parte Norte del Cantón Quito, el 7.3% desearía un punto de venta en el valle, centro de Quito un 1.8%, al sur de Quito cuenta con un 5.5% y al Centro norte de Quito el 0.3% y en un centro comercial el 0.5%.

ANÁLISIS BIVARIADO

- 1) Se realizó el cruce de las preguntas 12: ¿Qué mueble es el que adquiere con mayor frecuencia? y la 13: ¿Con qué frecuencia usted adquiere un mueble para su hogar?

FRECUENCIA DE COMPRA MUEBLE * MUEBLE ADQUIERE MAS FRECUENCIA Crosstabulation							
		MUEBLE ADQUIERE MAS FRECUENCIA					Total
		COMEDOR	SALAS	COCINAS	ESTANTERÍAS	MODULARES	
FRECUENCIA DE COMPRA MUEBLE	CADA 6 MESES	1	0	0	0	2	3
	CADA AÑO	5	1	2	12	17	37
	MAS DE 1 AÑO	25	33	4	99	183	344
Total		31	34	6	111	202	384

Figura 3.18. Cruce de variables preguntas 12 y 13



Elaborado por: Jorge Santana

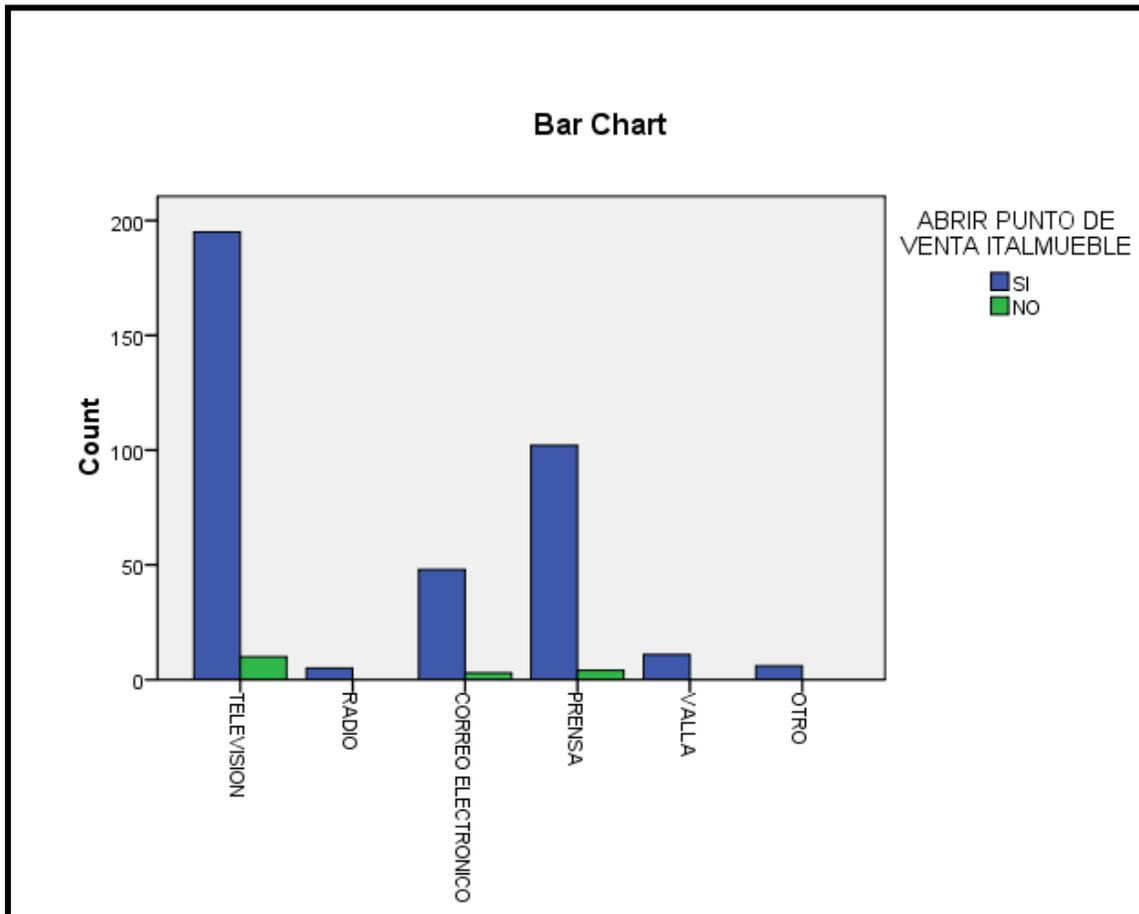
Análisis

Un 73% de los encuestados tienen tendencia a adquirir muebles modulares y estanterías y además presentan una frecuencia de compra mayor a un año, la empresa Italmueble realiza este tipo de productos y podría tener una demanda.

- 2) Cruce de las preguntas 8 ¿Por qué medio de comunicación le gustaría conocer los muebles que se ofertan en el mercado? Y la pregunta 16 La empresa Italmueble fabrica muebles para el hogar con diseños nuevos, modernos y exclusivos ¿Le gustaría que abra un punto de venta en Quito?

MEDIO CONOCER LOS MUEBLES * ABRIR PUNTO DE VENTA ITALMUEBLE Crosstabulation				
		ABRIR PUNTO DE VENTA ITALMUEBLE		Total
		SI	NO	
MEDIO CONOCER LOS MUEBLES	TELEVISION	195	10	205
	RADIO	5	0	5
	CORREO ELECTRONICO	48	3	51
	PRENSA	102	4	106
	VALLA	11	0	11
	OTRO	6	0	6
Total		367	17	384

Figura 3.19. Cruce de variables preguntas 8 y 16



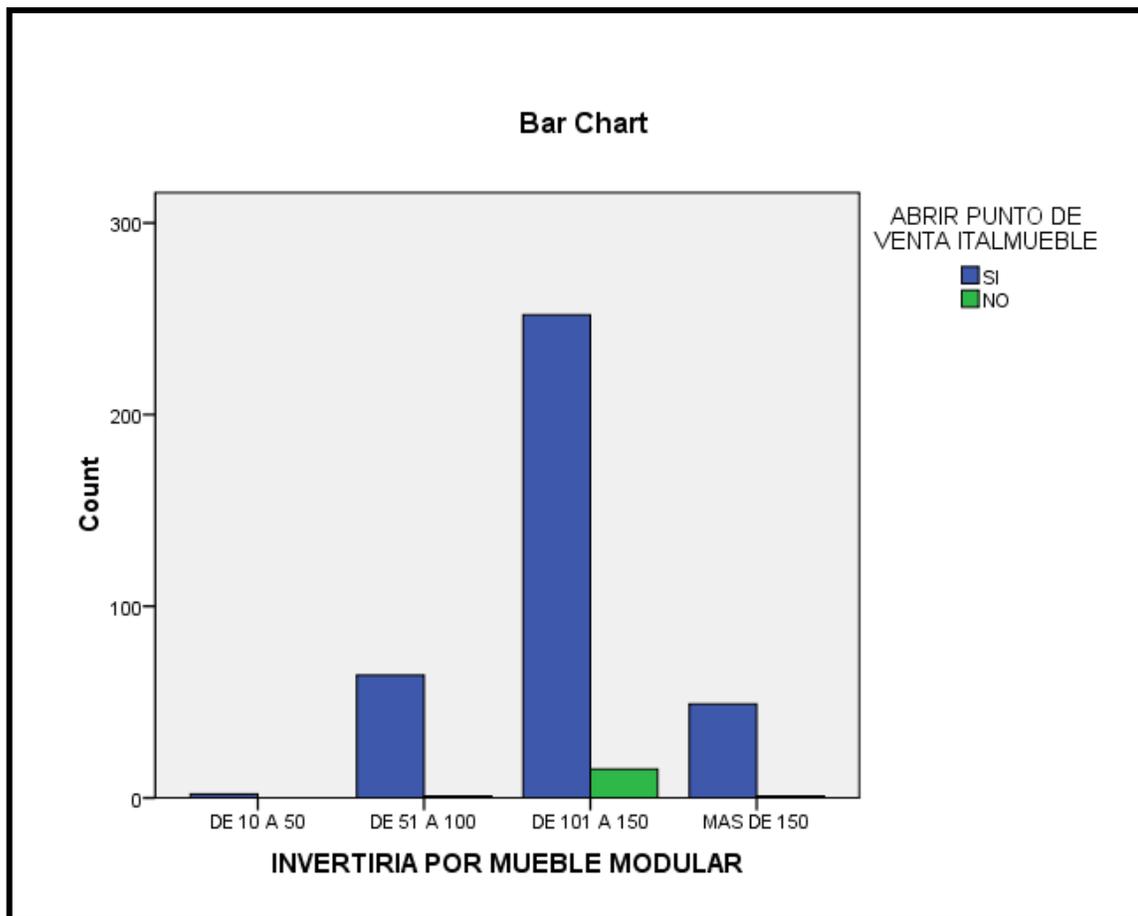
Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

Con la aceptación de la apertura de un local comercial, Italmueble podría realizar su promoción y publicidad a través de los medios que más recomendados por los encuestados que son la prensa y la televisión.

- 3) Cruce de las preguntas 9 ¿Cuánto invertiría por la compra de un mueble estilo modular para su hogar? Y la pregunta y la pregunta 16 La empresa Italmueble fabrica muebles para el hogar con diseños nuevos, modernos y exclusivos ¿Le gustaría que abra un punto de venta en Quito?

INVERTIRIA POR MUEBLE MODULAR * ABRIR PUNTO DE VENTA ITALMUEBLE				
Crosstabulation				
		ABRIR PUNTO DE VENTA ITALMUEBLE		Total
		SI	NO	
INVERTIRIA POR MUEBLE MODULAR	DE 10 A 50	2	0	2
	DE 51 A 100	64	1	65
	DE 101 A 150	252	15	267
	MAS DE 150	49	1	50
Total		367	17	384

Figura 3.20. Cruce de variables preguntas 9 y 16

Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

La mayoría de encuestados aprobó la apertura de un punto de venta de Italmueble y están dispuestos a invertir por un mueble estilo modular entre 101 a 150 dólares.

3.11. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Persona: INGENIERO MANUEL SANTANA

Cargo: JEFE ADMINISTRATIVO EMPRESA ITALMUEBLE

Fecha: 14 de diciembre de 2010

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

COMPETENCIA EN EL MERCADO

La competencia en el mercado para esta empresa se encuentra a gran nivel ya que cuenta con empresas de renombre y ya posicionadas en el mercado, Italmueble tiene dificultad en tener una participación en este mercado ya que cuenta con pocos años en el mercado.

PROMOCIÓN Y VENTAS

Por el momento la empresa Italmueble cuenta con un vendedor que realiza todos los contactos y esfuerzos necesarios para que la empresa pueda fabricar muebles para ser vendidos, las ventas principalmente son hechas a constructores que se encuentran realizando proyectos inmobiliarios y estos hacen los diseños para oficinas, hogares, etc., su mayoría de ventas es a Ekogar que este distribuye a todos los puntos de venta de la cadena.

La promoción se encuentra hecha solo por contactos de clientes y no tienen un medio para promocionarse.

COMERCIALIZACIÓN DIRECTA

El tema de abrir un punto de venta es una idea que se tiene dentro de la empresa, las posibilidades de esto se han visto detenidas debido a los costos que esta puede producir, además de la competencia que existe sería difícil encontrar la acogida de los clientes.

3.12. Elección del Segmento

Tabla 3.5. Variables del segmento

VARIABLES DEL SEGMENTO	
VARIABLE	CARACTERÍSTICAS
VARIABLES GEOGRÁFICAS	Personas que vivan en el norte del Cantón Quito
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos de 501 a 1000 dólares • Mayores de 20 años de edad
VARIABLES CONDUCTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Gusto por diseños modernos de muebles. • Preferencias por muebles que sean decorativos para el hogar (modulares, estanterías). • Apertura a nuevos conceptos de muebles con nuevas empresas. • Frecuencia de compra más de 1 año

Elaborado por: Jorge Santana

3.13. Oferta

Italmueble se encuentra en un mercado de competencia perfecta, debido a que todos los competidores encontrados en la investigación de mercados realizan la comercialización de sus productos de forma libre y que existen muebles de diferentes modelos, diseños y estilos que dependen del gusto de los compradores.

Tabla 3.6. Consumo per cápita de muebles

Consumo per cápita por muebles					
2005	2006	2007	2008	2009	2010
\$85.56	\$90.56	\$95.85	\$101.44	\$107.37	\$113.64

Fuente: www.eumed.net

Elaborado por: Jorge Santana

Locales comerciales de muebles en Quito: 123

Frecuencia de compra de muebles: 34.25 por semana (investigación a locales comerciales)

Cálculo

$$\mathbf{\$113.64 * 34.25 * 4 * 12 * 123 = \$22,979.371.68}$$

3.14. Demanda

La demanda del mercado viene de acuerdo a la investigación y es la siguiente:

Población de hogares en Quito: 419477

Precio promedio de compra en muebles: 125

Número de compras por año: 0,5

Tabla 3.7. Demanda del mercado de muebles

Población de hogares	Precio promedio	Frecuencia de compra anual	Demanda
419477	125	0,5	\$26,217,312.50

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Jorge Santana

3.15. Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha es la siguiente:

Tabla 3.8. Demanda insatisfecha del mercado de muebles

Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
\$26,217,312.50	\$22,979,371.68	\$3,237,940.82

Elaborado por: Jorge Santana

CAPÍTULO IV

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Objetivos

4.1.1. Metodología para fijar Objetivos SMART

La función primera y fundamental de una empresa es establecer los objetivos a alcanzar; una definición clara y precisa es esencial para conseguir los fines de la actividad de la empresa, y en su caso para lograr la supervivencia.

La tarea de fijar objetivos consiste en dar una serie de pasos interdependientes y relacionados entre sí:

- La formulación de un enunciado claro y conciso de los objetivos.
- Desarrollo de planes realistas para su logro.
- La revisión y medición sistemática del desempeño y del logro.
- La toma de las medidas correctivas necesarias para lograr los resultados planeados.

Los objetivos deben cumplir una serie de requisitos que permitan distinguirlos de aquellas formulaciones nebulosas que permanecen igual cada año:

- Frente a los objetivos cualitativos siempre se preferirán los objetivos cuantitativos.
- Unos objetivos bien planeados deben ser concretos en cuanto al tiempo.

- Escritos en un plan, no como simple recordatorio sino como auténtica necesidad.
- Aceptación por los componentes de la empresa a los cuales se les adjudica.
- Realismo es una condición deseada, lo cual, no quiere decir que tengan que ser bajos o mediocres, sino que deben estar adecuados a los medios disponibles u obtenibles (Quintana Miguel, 2005, p. 66).

4.1.2. Características de los Objetivos

Tabla 4.1. Características de los objetivos SMART

OBJETIVOS SMART	
S específicos	Si un objetivo es preciso, hay un solo camino para interpretarlo.
M medibles	¿Puede medirse el éxito o fracaso de la consecución de objetivos a medida que avanzamos en el proceso? Esto puede ser difícil. En muchos casos hay que esperar hasta el final para poder medir los resultados.
A asignable	Aceptable para la organización o para las personas que tienen que hacerlo, esto incluiría los actos ilegales o moral y éticamente inaceptables.
R realista	Con otras palabras, ¿es posible hacerlo? Por supuesto, usted necesita conocer bien el tema y los problemas para emitir un juicio. Ésta es la razón de por qué fallan tantos objetivos de gestión. Antes se pensaba que había que fijar objetivos a un nivel ligeramente más alto del requerido.
T tiempo	¿Cuándo va usted a lograrlo? Y ¿cuándo empezará? Se dice que el camino al cielo está empedrado con buenas intenciones. Lo cierto es que sin el tiempo debido el objetivo carece del necesario nivel de compromiso.

Fuente: Thomas C. (2008). *Guía básica para mandos intermedios y jefes de equipo*. Madrid: FC Editorial

Elaborado por: Jorge Santana

4.1.3. Objetivos para la Propuesta

Tabla 4.2. Objetivos SMART

Perspectiva	S específico	M medible	A asignable	R realista	T tiempo	OBJETIVO SMART	Estrategias
Financiero	Incrementar las utilidades de la empresa	Índices de rentabilidad	Área administrativo - financiera	Recursos: Humanos Financieros Materiales	1 año	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% anual.	Buscar alternativas de reducción de costos
Cliente	Obtener participación del mercado	Incremento de ventas	Área de comercialización	Recursos: Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	5 años	Incrementar la participación del mercado en un 2% anual	Diseñar un plan de marketing para la empresa
	Captar mercado	Número de nuevos clientes	Área de comercialización	Recursos: Humanos Financieros Materiales	1 año	Cubrir un 5% del mercado de muebles en Quito	<p>Abrir un punto de venta para la comercialización de los productos</p> <p>Crear un Plan de publicidad</p>
Interno	Perfeccionar los procedimientos de mejora continua	Índice de satisfacción de clientes	Gerencia general	Recursos: Humanos Financieros Materiales	1 año	Establecer la política de mejora continua de procesos para cada año	Crear programas de control interno
Crecimiento	Alcanzar certificaciones de calidad	Índices de satisfacción de clientes	Área de producción	Recursos: Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	2 años	Obtener la certificación ISO 9001 que permitirá acreditar los procesos de la producción.	Diseñar planes de capacitación de normativas ISO y sistemas de gestión

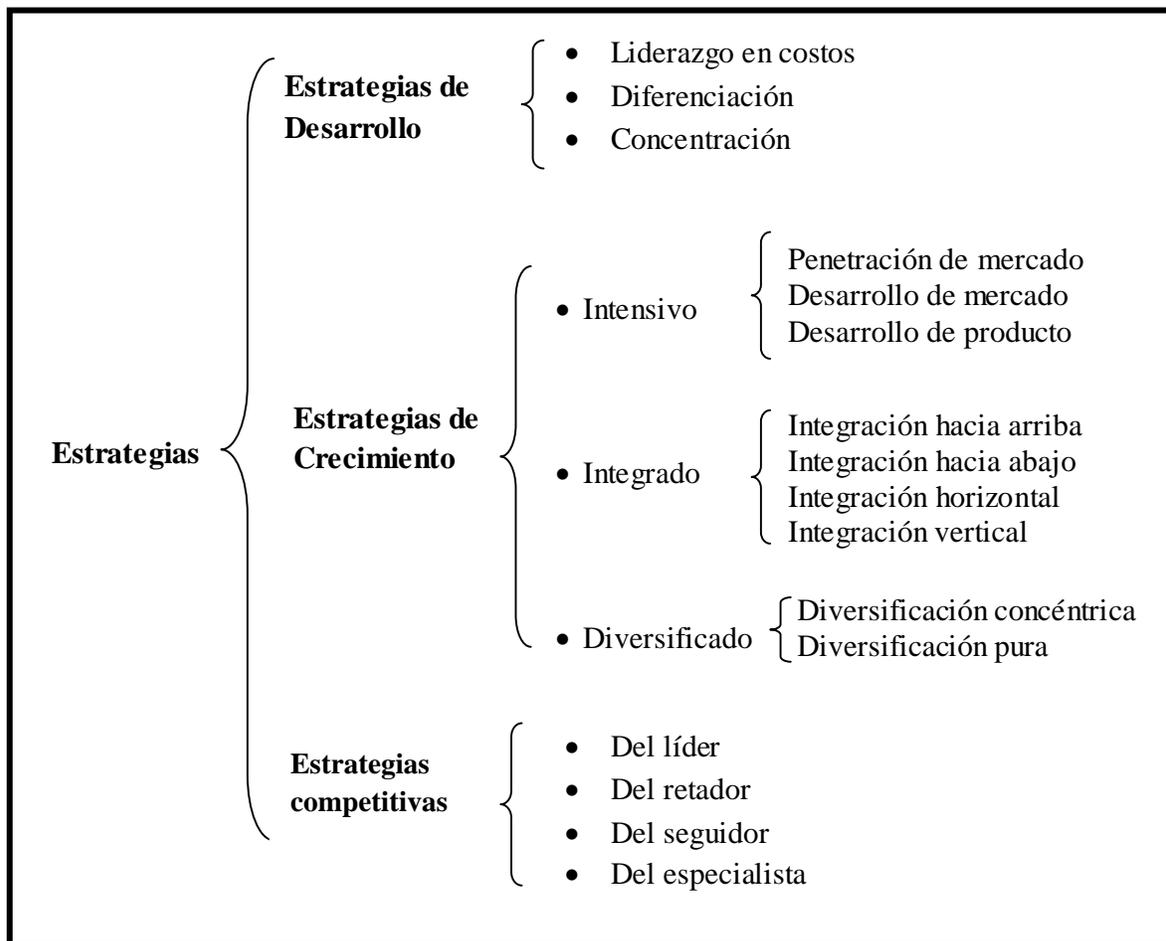
Elaborado por: Jorge Santana

4.2. Estrategias

4.2.1. Cuadro sinóptico de Estrategias a Aplicarse

La estrategia se puede entender como un plan (que mira hacia el futuro) y como un patrón o modelo (lo realizado en el pasado). Las empresas desarrollan planes para el futuro (estrategia proyectada o planificada) y a su vez entienden su pasado (estrategia realmente realizada). (Carrión Juan, 2007, p. 29)

Figura 4.1. Estrategias a aplicarse



Fuente: Estrategia, Francis Salazar
Elaborado por: Jorge Santana

4.2.2. Perfil de las Estrategias a Adoptarse

Tabla 4.3. Perfil estratégico

Nº	Objetivos	Estrategia	Categoría	Clasificación	Sub clasificación	Aplicación
1	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% anual.	Buscar alternativas de reducción de costos	Crecimiento	Crecimiento intensivo	Desarrollo de mercado	Presentar los productos de la empresa en nuevos mercados llega con un fuerte plan de marketing.
2	Incrementar la participación del mercado en un 2% anual	Diseñar un plan de marketing para la empresa	Desarrollo	Concentración		Concentrarse en satisfacer las necesidades del segmento al que se quiere llegar.
3	Cubrir un 5% del mercado de muebles en Quito	Abrir un punto de venta para la comercialización de los productos	Crecimiento	Integrado	Vertical hacia adelante	Llegar al cliente presentando a través de un local comercial, las opciones de muebles que brinda la empresa.
		Crear un Plan de publicidad				
4	Establecer la política de mejora continua de procesos para cada año	Crear programas de control interno	Innovación tecnológica			Mejorar los procesos para la satisfacción del cliente
5	Obtener la certificación ISO 9001 que permitirá acreditar los procesos de la producción.	Diseñar planes de capacitación de normativas ISO y sistemas de gestión				Auditar el proceso de producción y sistema de control del personal

Elaborado por: Jorge Santana

4.3. Propuesta Estratégica

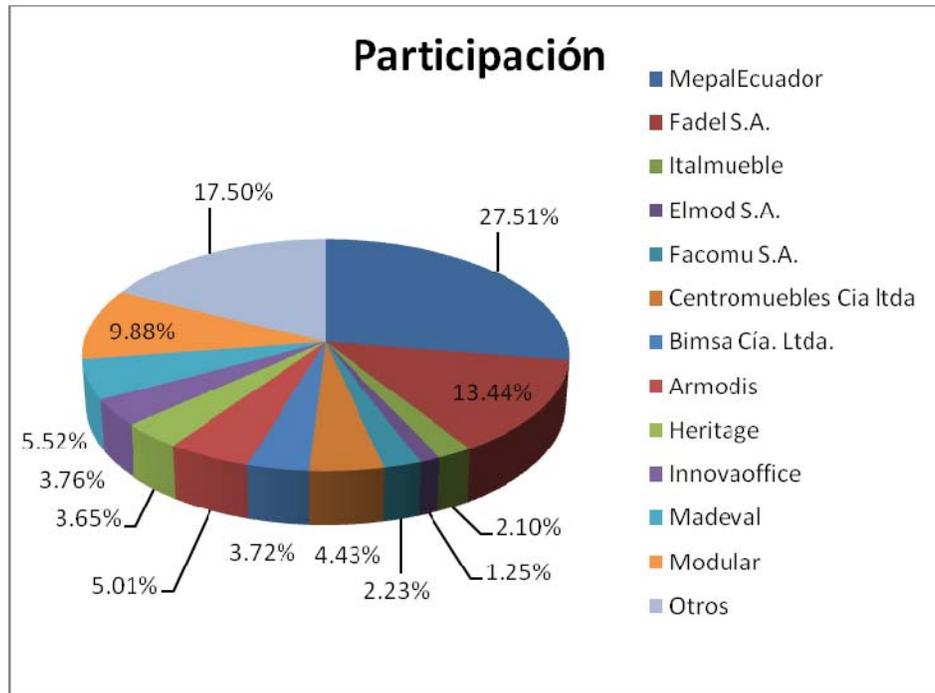
4.3.1. Determinación de la participación de mercado

Tabla 4.4. Participación de mercado

Empresa	Ventas	Participación
MepalEcuador	\$7,282,302.97	27.51%
Fadel S.A.	\$3,557,766.34	13.44%
Italmueble	\$555,900.99	2.10%
Elmod S.A.	\$330,893.45	1.25%
Facomu S.A.	\$590,313.91	2.23%
Centromuebles Cía. Ltda.	\$1,172,686.37	4.43%
Bimsa Cía. Ltda.	\$984,738.90	3.72%
Armodis	\$1,326,220.93	5.01%
Heritage	\$966,208.86	3.65%
Innovaoffice	\$995,327.49	3.76%
Madeval	\$1,461,225.46	5.52%
Modular	\$2,615,381.80	9.88%
Otros	\$4,632,508.25	17.50%
TOTAL INDUSTRIA	\$26,471,475.71	100.00%

Fuente: Italmueble S.A.

Elaborado por: Jorge Santana

Figura 4.2. Participación de mercado 2010

Fuente: Italmueble S.A.

Elaborado por: Jorge Santana

Análisis

Italmueble por ser una empresa reciente en el mercado ocupa una cuota del mercado que no es muy relevante y se le considero en el ítem de otras empresas, es decir que esta obtiene un 1% de participación del mercado existente en Quito.

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Representa en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. (Fred David, 2003, p. 206).

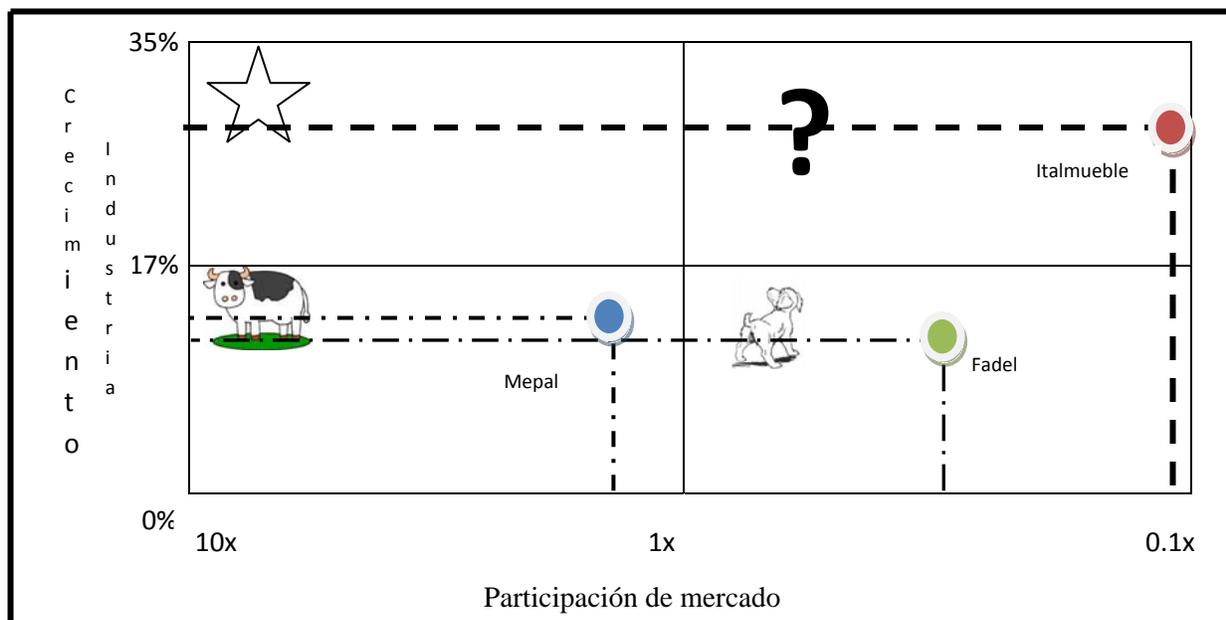
Tabla 4.5. Datos del mercado

Empresa	Tasa de crecimiento de la industria	Cuota de mercado	Cuota mayor competidor	Cuota relativa de mercado	Tasa de crecimiento de mercado
Italmueble	3.61%	2,11%	27.51%	0.07	32.51%
MepalEcuador	3.61%	27.51%	13.44%	2.04	11.53%
Fadel	3.61%	13.44%	27.51%	0.48	9.10%

Fuente: Italmueble S.A.

Elaborado por: Jorge Santana

Figura 4.3. Matriz BCG



Elaborado por: Jorge Santana

ITALMUEBLE se encuentra en el cuadrante de la interrogación que nos quiere decir que la participación en el mercado es relativamente pequeña pero se compiten en una industria de gran crecimiento, por lo general se necesitara de una fuerte inversión para poder posicionarse en el mercado de los muebles en Quito, en este cuadrante se genera poco efectivo.

MepalEcuador se encuentra en el cuadrante de vacas, este se presenta como líder del mercado, esta puede generar bastante efectivo para invertir en sus operaciones, Fadel el segundo competidor se encuentra en el cuadrante del perro aunque se encuentra en este lugar es una empresa que tiene crecimiento y gran participación en el mercado.

4.3.2. Misión

Una declaración de misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como “mano invisible” que guía al personal de la organización. (Kotler Phillip, 2003, p. 45).

Los siguientes son elementos para poder definir una misión de una empresa

- Naturaleza del negocio.
- Razón para existir.
- Mercado al que sirve.
- Características generales de los productos o servicios.
- Posición deseada en el mercado.
- Valores y principios.

La siguiente es la propuesta de la misión para ITALMUEBLE:

- **Naturaleza del negocio:** Fabricante de muebles de hogar y oficinas.
- **Razón para existir:** Proporcionar muebles que satisfagan las necesidades de los clientes.
- **Mercado al que sirve:** Personas y empresas en Quito.

- **Características generales de los productos:** Muebles de aglomerados con diseños vanguardistas y exclusivos.
- **Posición deseada en el mercado:** Estar entre las mejores 3 empresas de comercialización de muebles en Quito.
- **Valores y principios:** respeto, compromiso, excelencia.

MISIÓN PROPUESTA

“Proporcionar soluciones a los hogares y oficinas de Quito con muebles modernos, para satisfacer las necesidades de los clientes teniendo un sentido de orientación hacia el servicio”

4.3.3. Visión

La visión es la chispa energética fundacional que estimula la creación del proyecto de empresa. Una buena visión es una gran meta que ha de tensar creativamente a la empresa hacia un futuro de éxitos. Ha de ser una frase breve, recordable y de significado atractivo y entusiasmante para todos los miembros de la organización. (Shimon Dolan, 2005, p. 212).

Los siguientes son elementos para poder definir la visión de una empresa:

- Posición del mercado.
- Tiempo.
- Ámbito del mercado.

- Productos o servicios.
- Valor (es).
- Principio organizacional.

La siguiente es la propuesta para la visión de ITALMUEBLE.

- **Posición del mercado:** Reconocimiento en Quito Top of mind.
- **Tiempo:** 5 años.
- **Ámbito del mercado:** Comercialización de muebles en Quito.
- **Productos:** Muebles de hogar y oficinas.
- **Valores:** Responsabilidad, calidad, honestidad.
- **Principio organizacional:** Mejoramiento continuo

VISIÓN 2016 PROPUESTA

“Ser una empresa con reconocimiento en Quito en la comercialización de muebles para hogar y oficinas, ofreciendo productos de calidad, siempre perfeccionando nuestros procesos y productos”.

4.3.4. Principios y valores

Los siguientes son los principios y valores que serán propuestos para ITALMUEBLE:

- **Trabajo:** El compromiso que tiene el trabajador para con la empresa, desarrollando cada actividad con entusiasmo e interés.

- **Disciplina:** Es necesario que todos los empleados sigan las normas y políticas de la empresa así como respetarlas, teniendo siempre en cuenta la equidad en todos los niveles jerárquicos.
- **Espíritu de equipo:** Tener en mente un fin común por parte de los trabajadores para poder realizar las actividades con mayor fuerza, así como tener una comunicación excelente para realizar sus labores.
- **Liderazgo:** Un buen líder sabe respetar a los colaboradores, delegar actividades y dar poder a los trabajadores para generar un gran trabajo en equipo.
- **Motivación:** Es importante que la empresa motive a sus colaboradores para mejorar la productividad, el ambiente de trabajo, los procesos y actividades.
- **Transparencia:** Dar a conocer la información que sea de disponibilidad para el cliente interno y externo, es importante tener el derecho de la libre expresión y el acceso a la información.

4.3.5. Mapa Estratégico de Marketing



CAPÍTULO V

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Es el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez, conseguir los objetivos de la organización. Jerome McCarthy identificó cuatro variables al marketing mix, se habla como las 4Ps, (Price, product, place y promotion), (precio, producto, distribución y promoción), como fundamentales de toda organización. (Rodríguez Imma, 2006, p.69).

5.1. Producto o Servicio

El producto es el instrumento de marketing del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor. De ahí que no se debe considerar el producto a partir de sus características físicas o formales únicamente, sino teniendo en cuenta todos los beneficios que se derivan de su utilización. El diseño de las estrategias de producto es una de las decisiones más importantes de los responsables de marketing por diferentes razones:

- Si un producto no existe, no puede ser valorado, distribuido ni comunicado.
- El producto fundamenta la relación de intercambio.
- La estrategia de producto es una decisión a largo plazo.

El diseño de estrategias de producto implica, asimismo, el estudio de otros elementos fundamentales para la comercialización. Así, se deben tomar decisiones relativas a la cartera

de productos, la diferenciación de productos, la marca y la presentación. (Rodríguez Imma, 2006, p.70).

5.1.1. Atributos

Los productos pueden tener atributos funcionales, físicos y simbólicos. Los primeros guardan relación con la utilidad, los físicos con sus características y los simbólicos con su significado.

Atributos Funcionales

Los atributos funcionales de los productos son las prestaciones básicas que se derivan de su naturaleza, proporcionan utilidad de uso. El atributo funcional constituye la esencia de los productos, su razón de ser.

Atributos Físicos

Este tipo de atributos se toma en consideración a la forma, tamaño y color del producto.

Atributos Simbólicos

Los atributos simbólicos son características percibidas, deseadas, atribuidas o buscadas en los productos distintos de las de naturaleza funcional.

A continuación presentamos cada uno de los atributos presentes en los productos de Italmueble:

Tabla 5.1. Atributos de los productos de Italmueble

ATRIBUTO	CARACTERÍSTICA DEL PRODUCTO
FUNCIONAL	Los muebles de la empresa tienen como función la decoración y estética dentro de los hogares, la comodidad, sentarse o descansar así como también dependiendo del modelo de mueble es usado para el trabajo diario.
FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> • Forma y tamaño: Los muebles toman forma y tamaño según las características del pedido de los clientes y el uso que se va a dar a este producto. Para el local comercial se realizará la línea de muebles RTA y diseños por temporadas. • Color: Este atributo en los muebles es importante porque debe generar el ambiente deseado, los colores más frecuentes son el café y sus variaciones así como también el negro.
SIMBÓLICO	Los muebles ayudan a dar un ambiente de elegancia, comodidad, armonizar los hogares, en oficinas se busca facilitar las actividades y tener una mejor organización de todo el trabajo

Fuente: Italmueble

Elaborado por: Jorge Santana

5.1.2. Ciclo de vida del producto

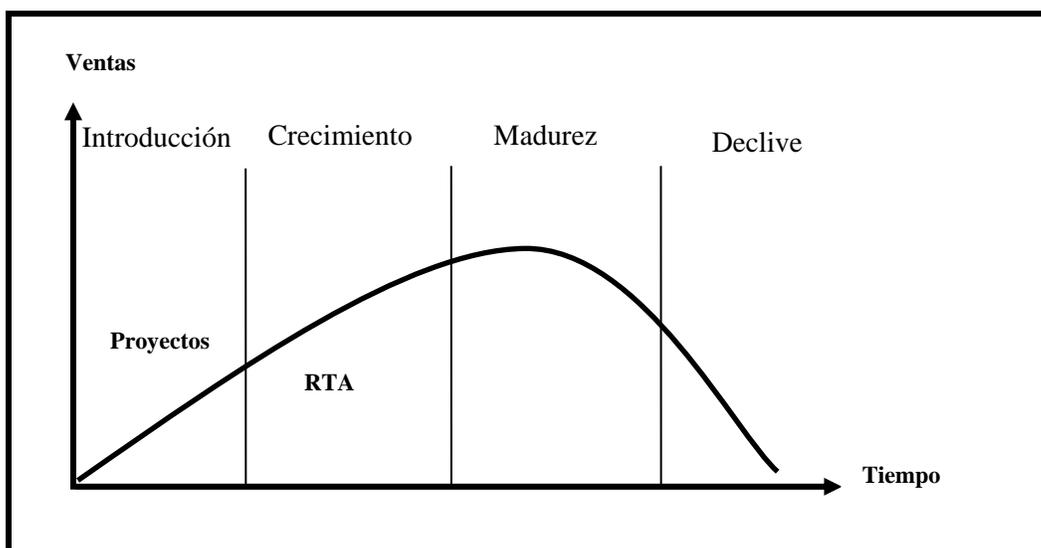
El ciclo de vida de un producto se define como el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que es lanzado hasta que se abandona su comercialización. Resultado de establecer una analogía entre la evolución de las ventas de un producto a lo largo del tiempo y la evolución de los seres vivos, este modelo considera que el comportamiento de las ventas varía a lo largo del tiempo, por lo que es posible establecer cuatro etapas distintas: introducción, crecimiento, madurez y declive. (Rodríguez Imma, 2006, p. 265).

A continuación se construirá el ciclo de vida de los productos de Italmueble

Tabla 5.2. Evolución de ventas de Italmueble

Tipo de mueble	Ventas 2008	Ventas 2009	Ventas 2010	Núm. de Competidores	Crecimiento Industria
RTA	\$66339.49	\$171817.811	\$550728.25	5 competidores	3.61%
Proyectos inmobiliarios	\$52123.89	\$416386.98	\$164885.49	6 competidores	

Figura 5.1 Ciclo de vida de los productos de Italmueble



Fuente: Italmueble
Elaborado por: Jorge Santana

“La Introducción es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las Utilidades son nulas en esta etapa debido a los gastos considerables en que se incurre por la introducción del producto.

El crecimiento es un período de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades.” (Kotler Phillip, 2003, p. 337)

Los muebles tipo RTA se encuentran en la etapa de crecimiento ya que desde su existencia en la empresa las ventas han ido creciendo y posicionándose en los mayoristas, por el lado de los proyectos inmobiliarios estos muebles se encuentran en la etapa de introducción debido a que todavía no tienen gran acogida en el mercado y no han tenido un crecimiento considerado.

5.1.3. Branding

El Branding consiste en dotar a los productos y servicios del poder de una marca, y se trata esencialmente de crear diferencias. Es importante mostrar a los consumidores quién es el producto y por qué debe comprarlo. El Branding supone crear una estructura mental y ayudar así a los clientes a organizar sus conocimientos sobre el producto y facilitar su proceso de compra. (López Pinto, Bernardo; 2010; p. 147)

Para Italmueble este concepto es realmente poco utilizado ya que no cuenta con un reconocimiento de marca de sus productos en el mercado, un motivo puede ser por el reciente inicio de la empresa, los productos son vendidos a mayoristas y también porque no usan ningún tipo de comunicación de la marca a los consumidores.

Por el momento Italmueble solo cuenta el siguiente logo:



Para Italmueble esta imagen, no cuenta con un significado especial y no expresa una idea de la empresa, ayuda a darle estética al logo sin ningún mensaje, solo considerando la parte que dice “mueble” se conoce a que se dedica la empresa, pero esta marca no comunica nada a los consumidores porque no hacen la respectiva publicidad y comunicación.

Propuesta de Branding de Italmueble

Es importante construir una marca para poder tener presencia en el mercado, diferenciarse y poder competir, es por eso que se presentará la siguiente propuesta:

Tabla 5.3. Propuesta de Branding para Italmueble

Creación de un nombre	ITALMUEBLE
Identidad corporativa	Identificación de los colores: Sello rojo y verde
	Identificación de los colores: Letras negras
	Tipografía: letras de fuente ANDALUS
Posicionamiento	A personas que buscan diseños exclusivos, nuevos y personalizados de muebles.
Lealtad de marca	Imagen moderna y diseños vanguardistas, para poder fidelizar a los clientes.

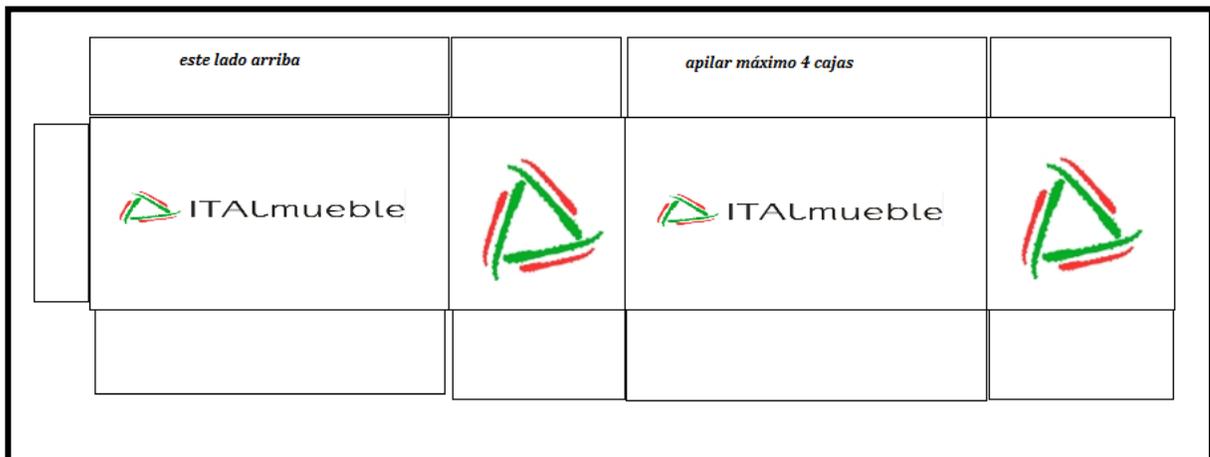
Elaborado por: Jorge Santana

5.1.4. Estrategias de Producto

- **Diseño de un empaque para el producto**

Ya que Italmueble no cuenta con una caja para poder empacar sus muebles y sólo utiliza cinta stretch para realizar la entrega de los mismos, es necesario diseñar un empaque para que distinga al mueble, le de seguridad y para que sea fácil de movilizar, esto será para los muebles RTA que ya son fabricados en serie.

Figura 5.2. Diseño del envase del mueble



Elaborado por: Jorge Santana

- **Stickers ITALMUEBLE**

El uso de un sticker para los muebles que son embalados con cinta stretch para que el cliente se acuerde de la marca.

Figura 5.3. Diseño del sticker de Italmueble



Elaborado por: Jorge Santana

- **Creación de un Slogan para la empresa**

El slogan es una frase usada para remarcar las características o cualidades de un producto, es necesario que una empresa tenga un slogan para poder ser diferenciada y que cuando se trasmite esa frase el consumidor sepa de que se esta hablando y como identifica a la empresa. “Todo slogan debe responder a las condiciones de levadad, rapidez, exactitud, visibilidad, multiplicidad y consistencia”. (Figueroa Romeo, 1999, p.129).

Italmueble no cuenta con un slogan y por eso se realizará la propuesta:

“Muebles para su imaginación”

Ya que Italmueble realiza productos con diseños vanguardistas e innovadores, este slogan se enfoca a las nuevas tendencias y a las ideas que puedan tener los consumidores sobre los muebles que se encuentran a la moda y que sean para su hogar o sus oficinas.

Tabla 5.4. Estrategias de Producto

Estrategias de Producto		
Actividad	Descripción	Pres. Año 1
Branding	Creación de una identidad de marca (rediseño de marca, posicionamiento, etc.)	\$500
Empaque	Creación de un empaque para los muebles	\$100
Stickers	Creación de un sticker que nombre a la marca	\$1176
Slogan	Plantear un slogan para la marca	\$70
TOTAL		\$1846

Elaborado por: Jorge Santana

5.2. Precio

El precio es el único elemento del Marketing Mix que aporta ingresos a la empresa. No sólo consiste en la cantidad de dinero que el consumidor paga para obtener el producto, sino que también engloba todos los esfuerzos que le supone adquirirlo, como los costes de buscar y comparar información sobre productos alternativos, el tiempo y las molestias que implica desplazarse hasta el establecimiento donde hace la compra, etc.

La fijación del precio no es fácil. Un precio alto proporciona un margen elevado para la empresa pero puede desanimar a los consumidores que, aunque desean comprar el producto, acaban adquiriendo uno más barato de la competencia. En cambio, un precio demasiado bajo puede facilitar la compra del producto por un amplio colectivo, pero quizá se pierde la oportunidad de ingresar un margen significativo en la venta de cada unidad. (Rodríguez Imma, 2006, p. 70).

5.2.1. Métodos para la fijación de Precios

Una de las decisiones de precios que debe tomar periódicamente la empresa es la fijación y modificación de los precios de sus productos o servicios.

Los siguientes son los procedimientos de fijación de precios:

1. Procedimiento de fijación de precios basados en los costes.

Es el grupo de métodos más sencillo y más utilizados tradicionalmente para la fijación de precios dado que la empresa normalmente tiene un mayor conocimiento de los

costes que de la demanda y existe la creencia de que el precio final así fijado es más justo o adecuado para el consumidor. Los costes determinan el precio mínimo de venta del producto para que ésta sea rentable y porque la venta a pérdida sólo está permitida en determinadas circunstancias.

2. Métodos de fijación de precios basados en la competencia.
3. Procedimientos de fijación de precios basados en la demanda.
4. Procedimiento de fijación de precios basado en la “banda de precios aceptables”.
5. Método del valor percibido para la fijación de precios. (San Martín Sonia, 2008, p.141)

Actualmente Italmueble para poder fijar los precios de sus muebles, lo realiza mediante el cálculo de un margen de utilidad sobre el costo de su manufacturación, método de fijación de precios basado en los costos.

- Para muebles RTA se fija una utilidad del 30% sobre el costo.
- Muebles para proyectos y construcciones se fija una utilidad del 70% al 80% según el proyecto.

5.2.2. Política de Precios

Las políticas de los precios de los productos de Italmueble son las siguientes:

- Precios inferiores, esto quiere decir que los valores de sus muebles son menores que los que mantienen sus competidores, esto por motivo para el ingreso de sus productos en el mercado.
- Descuentos por volumen para proyectos inmobiliarios del 5% al 10%

- Pagos a crédito a 30, 60 y 90 días y de contado.

5.2.3. Estrategia de Precio

- **Promoción por temporadas en líneas RTA**

Cuando se encuentre por acabar la temporada y realizar nuevos diseños, se pueden bajar los precios de los modelos antiguos y generaría más ventas.

Tabla 5.5. Estrategias de Precios

Estrategias de Precios						
Actividad	Descripción	Pres. Año 1	Pres. Año 2	Pres. Año 3	Pres. Año 4	Pres. Año 5
Promoción por temporadas RTA	En cambio de temporada realizar una rebaja en los precios de los muebles (10%)	\$833.85	\$875.54	\$919.32	\$965.29	\$1013.55
TOTAL		\$833.85	\$875.54	\$919.32	\$965.29	\$1013.55

Elaborado por: Jorge Santana

5.3. Plaza

La distribución engloba todas las actividades que posibilitan el flujo de productos desde la empresa que los fabrica o produce hasta el consumidor final. Los canales de distribución, de los que pueden formar parte varias organizaciones externas a la empresa, intervienen en este proceso al encargarse de poner los bienes y servicio a disposición del consumidor en el lugar y en el momento que más le convienen.

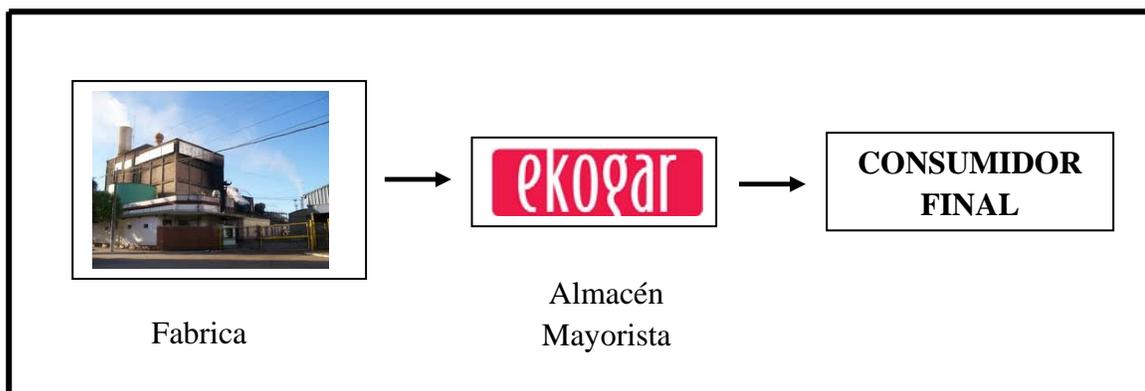
Las decisiones acerca de los canales de distribución son complejas y difíciles de modificar dado que suelen involucrar a terceras partes, como mayoristas y minoristas, que desarrollan un papel importante en la comercialización del producto. (Rodríguez Imma, 2006, p. 71).

5.3.1. Estructura de Canales de Distribución

Italmueble cuenta con los siguientes canales de distribución según los muebles:

- **Muebles RTA**

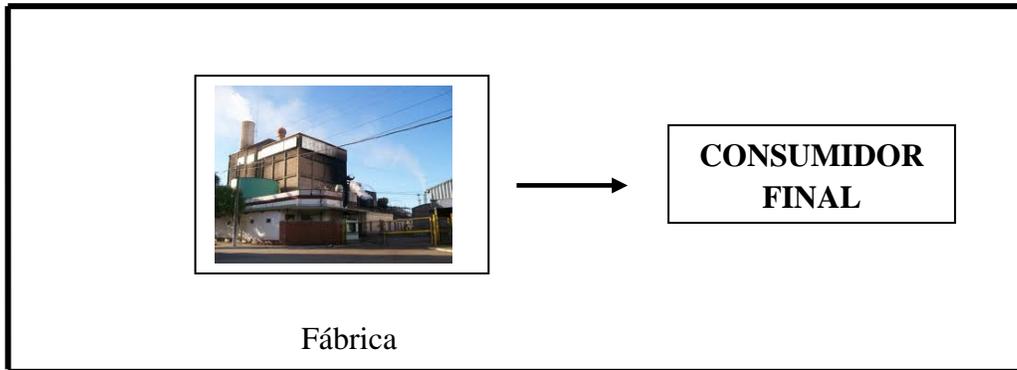
Figura 5.4. Canal de distribución muebles RTA



Elaborado por: Jorge Santana

- **Muebles de hogar, oficinas y proyectos**

Figura 5.5. Canal de distribución muebles de hogar, oficinas y proyectos

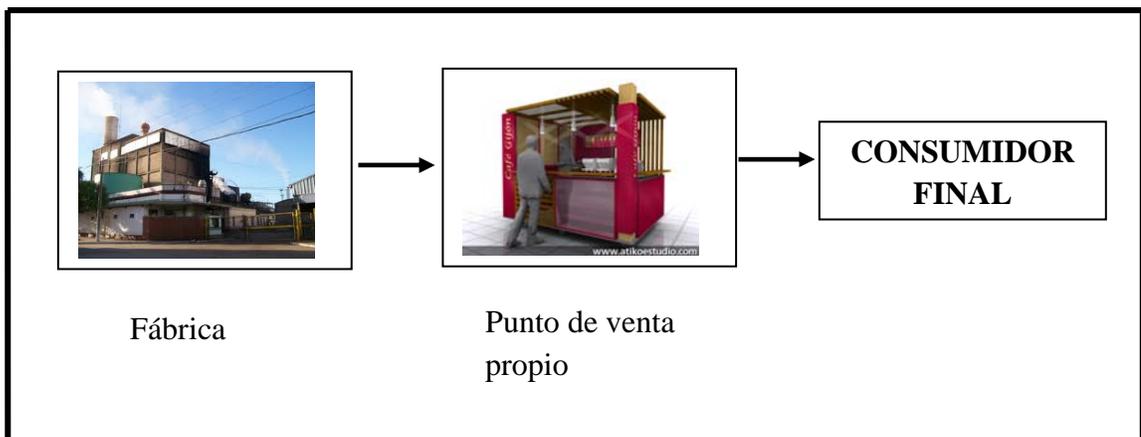


Elaborado por: Jorge Santana

Propuesta de nuevo Canal de Distribución Adicional al de muebles RTA

- **Muebles RTA**

Figura 5.6. Nuevo canal de distribución para Italmueble



Elaborado por: Jorge Santana

5.3.2. Estrategias de Distribución

- **Venta de muebles a través de pagina Web**

A través de una página web de la empresa el cliente puede adquirir sus muebles, según los modelos que se presentan.

Tabla 5.6. Estrategias de Distribución

Estrategias de Distribución		
Actividad	Descripción	Presupuesto
Ventas en página web	A través de la página web, se puede adquirir los productos	\$60
Planificación del punto de venta	Establecer el canal del nuevo punto de venta	\$0
TOTAL		\$60

Elaborado por: Jorge Santana

5.4. Promoción y Publicidad

La comunicación de marketing engloba las actividades mediante las cuales la empresa informa de que el producto existe, así como de sus características y de los beneficios que se derivan de su consumo, persuade a los consumidores para que lleven a cabo la acción de comprarlo y facilita el recuerdo del producto y una imagen favorable de la organización.

Estos objetivos se consideran intermedios en la consecución de un objetivo final: influir en las actitudes y los comportamientos de compra respecto al producto de la empresa. Cuando se trata de nuevos productos que se introducen por primera vez en el mercado, la comunicación de tipo informativo es la encargada de darlos a conocer y destacar las ventajas que reporta su uso, con el fin de ganar notoriedad para la marca. (Rodríguez Imma, 2006, p. 72).

5.4.1. Estrategias de Promoción y Publicidad

- **Diseño de una página web**

Creación de una página web de la empresa que presente un catálogo de los productos de la empresa, además que comunique como es la empresa, su historia, su visión, misión, valores y principios. (ANEXO 7)

- **Marketing directo**

- A través de insertos en cuentas de tarjetas de crédito (ANEXO 5)
- Publicidad con volantes entregados en sitios estratégicos. (ANEXO 3)
- Conseguir bases de datos de contactos a través de empresas investigadoras de mercado, para realizar promoción a través de mensajes por correo electrónico. (ANEXO 4)
- Publicidad por los medios de comunicación como los periódicos locales, revistas que sean de intereses particulares.
- Uso de publicidad en Buses de transporte urbano. (ANEXO 8)
- Publicidad en vehículos de la empresa (ANEXO 6)

5.4.2. Plan de Promoción y Publicidad

Tabla 5.7. Plan de promoción y publicidad

Proyecto	Características del proyecto	Medio	Pres. Año 1	Pres. Año 2	Pres. Año 3	Pres. Año 4	Pres. Año 5
Creación de una página Web	Dar a conocer el catálogo de productos y la empresa a los clientes.	Internet	\$700	\$50	\$50	\$60	\$60
Insertos en cuentas	Realizar material promocional que comunique los productos de la empresa tipo Flyer.	Empresas de tarjetas de crédito	\$900	\$900	\$1000		
E-Mailing	Uso de base de datos con características homogéneas, para enviar publicidad electrónica.	Internet (25000 contactos empresariales y personas naturales)	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
Marketing Directo	Volanteo de publicidad de la empresa en sitios estratégicos.	(Diseño de volantes, impresión, tiraje 1500 unidades)	\$700	\$700	\$700		
Publicidad por medios de	Uso de revistas publicidad	Revista vanguardia: ½	\$2500		\$2500		

comunicación	en páginas o insertos	página vertical (10x27.5cm) Semanal 7800 ejemplares en Quito					
Publicidad móvil	Uso de gigantografías en buses urbanos en lugares estratégicos	Buses urbanos Promovil: Espacio lateral del transporte (5m x 1.50m) 1 mes	\$2000		\$2000		\$3000
Publicidad móvil vehículos propios	Publicidad en camioneta de la empresa	Transporte de la empresa	\$2600				
TOTAL			\$6950	\$1800	\$6400	\$210	\$3210

Elaborado por: Jorge Santana

5.5. Personal Fuerza de Ventas

Los clientes buscan evidencia tangible para determinar el valor y la calidad de los productos.

5.5.1. Estrategias de Personal Fuerza de ventas

- Capacitación de personal de ventas.

Tabla 5.8. Estrategia de personal fuerza de ventas

Estrategias de Personal fuerza de ventas		
Actividad	Descripción	Presupuesto
Capacitación de personal para la venta	Uso de los conocimientos del vendedor principal para capacitar a los vendedores	\$100
TOTAL		\$100

Elaborado por: Jorge Santana

5.6. Crecimiento Integrado Vertical hacia Adelante

Las empresas pueden incrementar las ventas y las utilidades mediante una estrategia de crecimiento integrado vertical (hacia atrás o hacia adelante), una estrategia de crecimiento integrado vertical hacia adelante puede ser utilizada cuando se quiere llegar directamente al consumidor final sin intermediarios, se podría comprar un minorista o mayorista y la

empresa dueña la mantiene como punto de venta propio, o el caso de que sus productos ya no pasen por distribuidores y lleguen al cliente final.

PUNTO DE VENTA

Para que pueda seguir creciendo en el mercado y el posicionamiento de Italmueble, se presenta la propuesta de abrir un punto de venta de sus productos, según la investigación de mercados, esto es factible y será aceptado por parte de los consumidores.

Características del punto de venta

- **Ubicación del punto de venta:** Administración zonal norte, céntrica con afluencia de gente. (Anexo) REPUBLICA DEL SALVADOR # N34-46 PB Y PORTUGAL.
- **Distribución de la superficie:** Hacer que el cliente pueda circular por todas las secciones. (129 m²)
- **Secciones:** Establecer secciones de muebles RTA, muebles para el hogar y muebles de oficina.

La intención de este nuevo punto de venta no es competir con su mayor cliente en muebles RTA que es EKOGAR, porque se realizarán muebles con diseños exclusivos y diferentes para diferenciarse.

Presupuesto para la apertura del punto de venta de Italmueble

Tabla 5.9. Presupuesto de la apertura del punto de venta

Presupuesto de la apertura del punto de venta						
Actividad	Descripción	Pres. año 1	Pres. año 2	Pres. año 3	Pres. año 4	Pres. año 5
Local comercial en zona norte	Alquiler de local comercial	\$1480	\$1480	\$1480	\$1600	\$1600
Diseño del local comercial	Decoración del local comercial	\$2000		\$300		\$400
Campaña de expectativa (ANEXO 9)	Campaña para el lanzamiento del punto de venta, diseño y estrategia para la comunicación	\$500				
Evento de inauguración del local comercial	Contratación de disco móvil, personal de animación, etc.	\$500				
TOTAL		\$4480	\$1480	\$1780	\$1600	\$2000

Elaborado por: Jorge Santana

5.7. Plan operativo de Marketing

5.7.1. Determinación de Presupuesto

Tabla 5.10. Presupuesto del Marketing Mix

Componente del Marketing Mix	Estrategia	Características de la estrategia	Pres. Año 1	Pres. Año 2	Pres. Año 3	Pres. Año 4	Pres. Año 5
PRODUCTO	Branding	Creación de identidad de marca	\$500				
	Empaque	Diseño de un modelo de cartón para el empaque de los muebles	\$100				
	Slogan	Planteamiento de slogan para la marca	\$70				
	Stickers	Creación de un sticker con el logo y slogan de la marca	\$1176				

PRECIO	Promoción por temporadas RTA	En cambio de temporada realizar una rebaja en los precios de los muebles (10%)	\$833.85	\$875.54	\$919.32	\$965.29	\$1013.55
PLAZA	Ventas en página web	A través de la página web, se puede adquirir los productos	\$60				
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Creación de una página Web	Dar a conocer el catálogo de productos y la empresa a los clientes.	\$700	\$50	\$50	\$60	\$60
	Insertos en cuentas	Realizar material promocional que comunique los productos de la empresa tipo Flyer.	\$900	\$900	\$1000		
	E-Mailing	Uso de base de datos con características homogéneas, para enviar publicidad electrónica.	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
	Marketing Directo	Volanteo de publicidad de la empresa en sitios estratégicos.	\$700	\$700	\$700		

	Publicidad por medios de comunicación	Uso de revistas publicidad en páginas o insertos	\$2500		\$2500		
	Publicidad móvil	Uso de gigantografías en buses urbanos en lugares estratégicos	\$2000		\$2000		\$3000
	Publicidad móvil vehículos propios	Publicidad en camioneta y camión de la empresa	\$1300				
PERSONAL FUERZA DE VENTAS	Capacitación personal de ventas	Capacitación	\$100				
CRECIMIENTO INTEGRADO VERTICAL HACIA ADELANTE	Local comercial en zona norte	Alquiler de local comercial	\$1480	\$1480	\$1480	\$1600	\$1600
	Diseño del local comercial	Decoración del local comercial	\$2000		\$300		\$400
	Campaña de expectativa	Campaña para el lanzamiento del punto de venta, diseño y estrategia para la comunicación	\$500				

	Evento de inauguración del local comercial	Contratación de disco móvil, personal de animación, etc.	\$500				
TOTAL			\$15,569.85	\$4,155.54	\$9099.32	\$2,775.29	\$6,223.55

Elaborado por: Jorge Santana

5.7.2. Indicadores

Tabla 5.11. Indicadores

Indicador	Unidades
Ventas	Crecimiento o decrecimiento de las ventas (diferencia entre ventas mes del año pasado/ ventas mes del año actual)
Número de clientes	Visitas de clientes (comparación de visitas de clientes mes pasado/mes actual)
Costos	Variación costos (costos año pasado/costos año actual)
Ventas en fin de temporadas	Número de ventas realizadas en cambio de temporada
Ventas en la web	Pedidos realizados a través de la página web

Elaborado por: Jorge Santana

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

6.1. Presupuesto Plan de Marketing

El presupuesto de Marketing es la traducción del programa de acción definido en un compromiso de gasto suficiente para alcanzar, además de unos volúmenes de venta, una determinada cuota de mercado y una rentabilidad esperada, una posición estratégica de cada UEN en relación a la competencia. La empresa capaz de adaptar su presupuesto de Marketing a las necesidades de la estrategia y de los procesos de decisión, permitirá asignar las cantidades necesarias para hacer frente a las inversiones de Marketing, facilitando su reparto. (Agueda Esteban, 2008, p.233).

Tabla 6.1. Presupuesto del Plan de marketing

COMPONENTE	PRES. AÑO 1	PRES. AÑO 2	PRES. AÑO 3	PRES. AÑO 4	PRES. AÑO 5
Producto	\$1,846.00				
Precio	\$5507.28	\$5728.64	\$6071.77	\$6375.36	\$6694.13
Plaza	\$60.00				
Promoción y Publicidad	\$6950.00	\$1800.00	\$6400.00	\$210.00	\$3210.00
Personal	\$100.00				
Punto de venta	\$4480.00	\$1480.00	\$1780.00	\$1600.00	\$2000.00
TOTAL	\$15,569.85	\$4,155.54	\$9099.32	\$2,775.29	\$6,223.55
TOTAL PRESUPUESTO 5 AÑOS: \$37,823.55					

Elaborado por: Jorge Santana

6.2. Financiamiento

6.2.1. Financiamiento Interno

El financiamiento interno estará a cargo de los accionistas y capital de la empresa

Tabla 6.2. Financiamiento Interno

Financiamiento	
ITEM	Capital Invertido
INVERSIÓN	\$37,823.55
TOTAL	\$37,823.55

Elaborado por: Jorge Santana

Para este caso, la empresa tiene la capacidad para realizar el financiamiento propuesto para los 5 años.

6.2.2. Financiamiento Externo

El financiamiento externo permite a la empresa no invertir todo el capital requerido para los proyectos.

Financiamiento		
Actor	Porcentaje	Capital Invertido
Italmueble	30%	\$11,347.06
Entidad financiera	70%	\$26,476.49
TOTAL		\$37,823.55

Elaborado por: Jorge Santana

6.2.3. Tabla de Amortización de la Deuda

Capital	\$37,823.55
Tasa de Interés	19%
Plazo en meses	60
Frecuencia en el año	12

	Mes	Día	Año
Fecha de inicio de la tabla	1	1	2012
Periodo de gracia en meses	0		

Tabla 6.4. Amortización del la deuda

Número de pagos	FECHA	Pago de crédito	Pago de interés	Dividendo	CAPITAL pendiente
1	31-ene-12	382.29	598.87	981.16	37,441.26
2	01-mar-12	388.34	592.82	981.16	37,052.92
3	31-mar-12	394.49	586.67	981.16	36,658.42
4	30-abr-12	400.74	580.43	981.16	36,257.68
5	30-may-12	407.08	574.08	981.16	35,850.60
6	29-jun-12	413.53	567.63	981.16	35,437.07
7	29-jul-12	420.08	561.09	981.16	35,016.99
8	28-ago-12	426.73	554.44	981.16	34,590.27
9	27-sep-12	433.48	547.68	981.16	34,156.78
10	27-oct-12	440.35	540.82	981.16	33,716.43
11	26-nov-12	447.32	533.84	981.16	33,269.11
12	26-dic-12	454.40	526.76	981.16	32,814.71
13	25-ene-13	461.60	519.57	981.16	32,353.11
14	24-feb-13	468.91	512.26	981.16	31,884.21
15	26-mar-13	476.33	504.83	981.16	31,407.88
16	25-abr-13	483.87	497.29	981.16	30,924.00
17	25-may-13	491.53	489.63	981.16	30,432.47
18	24-jun-13	499.32	481.85	981.16	29,933.15
19	24-jul-13	507.22	473.94	981.16	29,425.93
20	23-ago-13	515.25	465.91	981.16	28,910.68
21	22-sep-13	523.41	457.75	981.16	28,387.27
22	22-oct-13	531.70	449.47	981.16	27,855.57

23	21-nov-13	540.12	441.05	981.16	27,315.45
24	21-dic-13	548.67	432.49	981.16	26,766.78
25	20-ene-14	557.36	423.81	981.16	26,209.43
26	19-feb-14	566.18	414.98	981.16	25,643.25
27	21-mar-14	575.15	406.02	981.16	25,068.10
28	20-abr-14	584.25	396.91	981.16	24,483.85
29	20-may-14	593.50	387.66	981.16	23,890.34
30	19-jun-14	602.90	378.26	981.16	23,287.44
31	19-jul-14	612.45	368.72	981.16	22,675.00
32	18-ago-14	622.14	359.02	981.16	22,052.86
33	17-sep-14	631.99	349.17	981.16	21,420.86
34	17-oct-14	642.00	339.16	981.16	20,778.86
35	16-nov-14	652.17	329.00	981.16	20,126.70
36	16-dic-14	662.49	318.67	981.16	19,464.21
37	15-ene-15	672.98	308.18	981.16	18,791.23
38	14-feb-15	683.64	297.53	981.16	18,107.59
39	16-mar-15	694.46	286.70	981.16	17,413.13
40	15-abr-15	705.46	275.71	981.16	16,707.67
41	15-may-15	716.63	264.54	981.16	15,991.05
42	14-jun-15	727.97	253.19	981.16	15,263.08
43	14-jul-15	739.50	241.67	981.16	14,523.58
44	13-ago-15	751.21	229.96	981.16	13,772.37
45	12-sep-15	763.10	218.06	981.16	13,009.27
46	12-oct-15	775.18	205.98	981.16	12,234.09
47	11-nov-15	787.46	193.71	981.16	11,446.63
48	11-dic-15	799.93	181.24	981.16	10,646.70
49	10-ene-16	812.59	168.57	981.16	9,834.11
50	09-feb-16	825.46	155.71	981.16	9,008.66
51	10-mar-16	838.53	142.64	981.16	8,170.13
52	09-abr-16	851.80	129.36	981.16	7,318.33
53	09-may-16	865.29	115.87	981.16	6,453.03
54	08-jun-16	878.99	102.17	981.16	5,574.04
55	08-jul-16	892.91	88.26	981.16	4,681.14
56	07-ago-16	907.05	74.12	981.16	3,774.09
57	06-sep-16	921.41	59.76	981.16	2,852.68
58	06-oct-16	936.00	45.17	981.16	1,916.69
59	05-nov-16	950.82	30.35	981.16	965.87
60	05-dic-16	965.87	15.29	981.16	0.00
	TOTAL				

Elaborado por: Jorge Santana

6.3. Presupuesto de Ingresos

En el presupuesto de ingresos sólo se tomarán en cuenta las ventas proyectadas de los próximos 5 años con el proyecto. Para el cálculo de estas cifras se toma como referencia las ventas del último año hechas al mayor cliente de muebles RTA de Italmueble que es EKOGR.

Tabla 6.5. Proyección de Ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS		
Año	Ventas	Incremento anual
2012	\$83,385.14	5%
2013	\$87,554.40	5%
2014	\$91,932.12	5%
2015	\$96,528.72	5%
2016	\$101,355.16	

Elaborado por: Jorge Santana

6.4. Presupuesto Egresos

Tabla 6.6. Proyección de egresos

PROYECCIÓN DE EGRESOS					
ITEMS	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Arriendo	\$17,760.00	\$17,760.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00
Mantenimiento Local	\$360.00	\$360.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Sueldos empleados y adicionales	\$4,092.00	\$4,501.20	\$9,902.64	\$10,892.78	\$11,981.81
Impuestos municipales	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Servicios básicos	\$2,568.00	\$2,709.24	\$2,858.24	\$3,015.44	\$3,181.28
Depreciaciones	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,017.98	\$1,017.98
TOTAL	\$26,597.98	\$27,148.42	\$34,178.86	\$35,126.20	\$36,381.07

Elaborado por: Jorge Santana

6.5. Punto de Equilibrio

Tabla 6.7. Costos Variables proyecto

CALCULO DE COSTOS VARIABLES ITALMUEBLE					
	2012	2013	2014	2015	2016
SERVICIOS BASICOS	\$2,568.00	\$2,709.24	\$2,858.24	\$3,015.44	\$3,181.28
UTILES DE OFICINA	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$60.00	\$60.00
MANTENIMIENTO LOCAL	\$360.00	\$360.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
UTILES DE ASEO	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00	\$70.00
COSTOS VARIABLES	\$3,048.00	\$3,189.24	\$3,378.24	\$3,545.44	\$3,711.28

Elaborado por: Jorge Santana

Tabla 6.8. Costos Fijos proyecto

CALCULO DE COSTOS FIJOS ITALMUEBLE					
	2012	2013	2014	2015	2016
DEPRECIACIONES	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,017.98	\$1,017.98
SUELDOS	\$4,092.00	\$4,501.20	\$9,902.64	\$10,892.78	\$11,981.81
ARRIENDOS	\$17,760.00	\$17,760.00	\$19,200.00	\$19,200.00	\$19,200.00
COSTOS FIJOS	\$23,069.98	\$23,479.18	\$30,320.62	\$31,110.76	\$32,199.79

Elaborado por: Jorge Santana

Tabla 6.9. Punto De Equilibrio

Años	PRECIO DE VENTA	UNIDADES VENDIDAS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES	UTILIDAD
0	0	0	\$23,069.98	0	\$23,069.98	0	-\$23,069.98
1	\$45.00	1,853.00	\$23,479.18	\$3,048.00	\$26,527.18	83,385.14	\$56,857.96
2	\$45.00	1,945.00	\$30,320.62	\$3,189.24	\$33,509.86	87,554.40	\$54,044.54
3	\$45.00	2,042.00	\$31,110.76	\$3,378.24	\$34,489.00	91,932.12	\$57,443.12
4	\$45.00	2,145.00	\$31,110.76	\$3,545.44	\$34,656.20	96,528.72	\$61,872.52
5	\$45.00	2,252.00	\$32,199.79	\$3,711.28	\$35,911.07	101,355.16	\$65,444.09

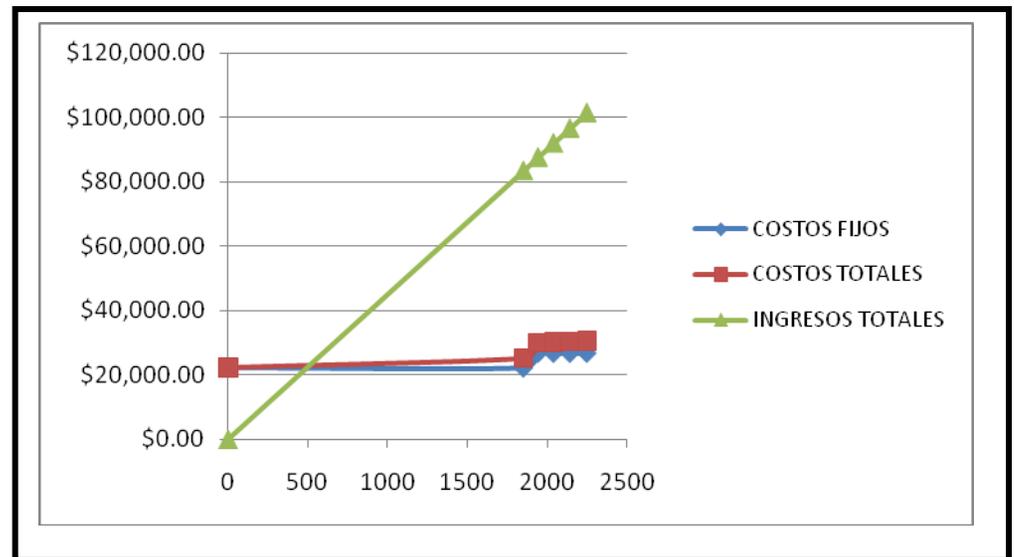
Elaborado por: Jorge Santana

Figura 6.1. Punto De Equilibrio

$$PE(\text{ventas}) = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{p}} \quad PE(Q) = \frac{CF}{p - CVU}$$

$$PE(\text{ventas}) = \frac{22,145.98}{1 - \frac{1.64}{45}} \quad PE(Q) = \frac{22,145.98}{45 - 1.64}$$

$$PE(\text{ventas}) = 22,983.60 \quad PE(Q) = 510,74$$



Elaborado por: Jorge Santana

6.6 Flujo de Fondos

El flujo de caja es un resumen de entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto que muestra los movimientos de efectivo dentro de un período de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa.

El propósito de un flujo de caja es el de demostrar de donde provendrán los ingresos y cómo se usarán esos fondos. El flujo de caja sólo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial.

6.6.1. Escenarios

Para el pronóstico de los escenarios se le dio un porcentaje de variación a cada uno:

- **Escenario esperado:** Crecimiento de ventas por año del 5%.
- **Escenario pesimista:** Decrecimiento de ventas por año del 6% y crecimiento de los costos de venta del 12% anual
- **Escenario optimista:** Crecimiento de ventas por año del 10%.

6.6.1.1. Escenario Esperado

Tabla 6.10. Flujo de caja escenario esperado

ITALMUEBLE						
FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO ESPERADO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Ingresos						
Ventas pronosticadas		\$83,385.13	\$87,554.39	\$91,932.11	\$96,528.71	\$101,355.15
(-) costo de ventas		\$26,527.18	\$33,509.86	\$34,489.00	\$34,656.20	\$35,911.07
(=) UTILIDAD BRUTA		\$56,857.95	\$54,044.53	\$57,443.11	\$61,872.51	\$65,444.08
(-) Gastos administrativos		\$3,168.00	\$3,168.00	\$6,336.00	\$6,336.00	\$6,336.00
(-) inversión en Marketing Mix	-\$15,569.85					
(-) Gastos de marketing y ventas		\$4,155.54	\$9,099.32	\$2,775.29	\$6,223.55	
UTILIDAD OPERATIVA		\$49,534.41	\$41,777.21	\$48,331.82	\$49,312.96	\$59,108.08
(-) Depreciaciones		\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRAB.		\$48,316.43	\$40,559.23	\$47,113.84	\$48,094.98	\$57,890.10
(-) Participación trabajadores (15%)		\$7,247.46	\$6,083.88	\$7,067.08	\$7,214.25	\$8,683.51
(-) Impuesto a la renta (25%)		\$12,079.11	\$10,139.81	\$11,778.46	\$12,023.75	\$14,472.52
UTILIDAD NETA		\$28,989.86	\$24,335.54	\$28,268.30	\$28,856.99	\$34,734.06
(+) Depreciaciones		\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98
(=) FLUJO DE EFECTIVO	-\$15,569.85	\$30,207.84	\$25,553.52	\$29,486.28	\$30,074.97	\$35,952.04
(=) FLUJO ACUMULADO	-\$15,569.85	\$14,637.99	\$40,191.50	\$69,677.79	\$99,752.75	\$135,704.79

Elaborado por: Jorge Santana

6.6.1.2. Escenario Pesimista

Tabla 6.11. Flujo de caja escenario pesimista

ITALMUEBLE						
FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO PESIMISTA						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Ingresos						
Ventas pronosticadas		\$55,285.00	\$51,967.90	\$48,849.83	\$45,918.84	\$43,163.71
(-) costo de ventas		\$26,527.18	\$29,710.44	\$33,275.69	\$37,268.78	\$41,741.03
(=) UTILIDAD BRUTA		\$28,757.82	\$22,257.46	\$15,574.13	\$8,650.06	\$1,422.67
(-) Gastos administrativos		\$3,168.00	\$3,168.00	\$6,336.00	\$6,336.00	\$6,336.00
(-) inversión en Marketing Mix	-\$15,569.85					
(-) Gastos de marketing y ventas		\$4,155.54	\$9,099.32	\$2,775.29	\$6,223.55	\$3,500.00
UTILIDAD OPERATIVA		\$21,434.28	\$9,990.14	\$6,462.84	-\$3,909.49	-\$8,413.33
(-) Depreciaciones		\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRAB.		\$20,216.30	\$8,772.16	\$5,244.86	-\$5,127.47	-\$9,631.31
(-) Participación trabajadores (15%)		\$3,032.45	\$1,315.82	\$786.73	-\$769.12	-\$1,444.70
(-) Impuesto a la renta (25%)		\$5,054.08	\$2,193.04	\$1,311.22	-\$1,281.87	-\$2,407.83
UTILIDAD NETA		\$12,129.78	\$5,263.30	\$3,146.92	-\$3,076.48	-\$5,778.78
(+) Depreciaciones		\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98
(=) FLUJO DE EFECTIVO	-\$15,569.85	\$13,347.76	\$6,481.28	\$4,364.90	-\$1,858.50	-\$4,560.80
(=) FLUJO ACUMULADO	-\$15,569.85	-\$2,222.09	\$4,259.19	\$8,624.08	\$6,765.58	\$2,204.78

Elaborado por: Jorge Santana

6.6.1.3. Escenario Optimista

Tabla 6.12. Flujo de caja escenario optimista

ITALMUEBLE						
FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO OPTIMISTA						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Ingresos						
Ventas pronosticadas		\$83,385.13	\$91,723.64	\$96,309.83	\$101,125.32	\$106,181.58
(-) costo de ventas		\$26,527.18	\$33,509.86	\$34,489.00	\$34,656.20	\$35,911.07
(=) UTILIDAD BRUTA		\$56,857.95	\$58,213.78	\$61,820.83	\$66,469.12	\$70,270.51
(-) Gastos administrativos		\$3,168.00	\$3,168.00	\$6,336.00	\$6,336.00	\$6,336.00
(-) inversión en Marketing Mix	-\$15,569.85					
(-) Gastos de marketing y ventas		\$4,155.54	\$9,099.32	\$2,775.29	\$6,223.55	
UTILIDAD OPERATIVA		\$49,534.41	\$45,946.46	\$52,709.54	\$53,909.57	\$63,934.51
(-) Depreciaciones		\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRAB.		\$48,316.43	\$44,728.48	\$51,491.56	\$52,691.59	\$62,716.53
(-) Participación trabajadores (15%)		\$7,247.46	\$6,709.27	\$7,723.73	\$7,903.74	\$9,407.48
(-) Impuesto a la renta (25%)		\$12,079.11	\$11,182.12	\$12,872.89	\$13,172.90	\$15,679.13
UTILIDAD NETA		\$28,989.86	\$26,837.09	\$30,894.93	\$31,614.95	\$37,629.92
(+) Depreciaciones		\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98	\$1,217.98
(=) FLUJO DE EFECTIVO	-\$15,569.85	\$30,207.84	\$28,055.07	\$32,112.91	\$32,832.93	\$38,847.90
(=) FLUJO ACUMULADO	-\$15,569.85	\$14,637.99	\$42,693.06	\$74,805.97	\$107,638.90	\$146,486.80

Elaborado por: Jorge Santana

6.6.2. Evaluación Financiera

6.6.2.1. Valor Actual Neto

El valor actual neto consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo.

La tasa se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa por debajo del cual los proyectos no deben ser aceptados. (Jiménez Francisco; 2007, p. 81).

El VAN son los valores futuros de hoy y supone que:

- Si $VAN \geq 0$ el proyecto es viable.
- Si $VAN < 0$ el proyecto no es viable.

Para el cálculo del VAN se debe conocer primero la TMAR

Tasa mínima de aceptación de recuperación (TMAR)

La TMAR representa la medida de rentabilidad mínima que se le exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal, que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido.

TMAR= Inflación + tasa de interés pasiva + tasa de riesgo

$$\text{TMAR} = 3.17\% + 4.51\% + 4.34\% = 12.02\%$$

A continuación se presenta la fórmula del VAN y su cálculo

$$VAN = I_0 \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

Escenario Esperado

VAN = \$70,019.33 el proyecto es viable

Escenario Pesimista

VAN = -\$21,401.26

Escenario Optimista

VAN = \$77,729.66

6.6.2.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno representa la tasa de interés más alta que un productor podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y éste se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. En otras palabras, la TIR representa el máximo costo al cual un inversionista podría tomar dinero prestado, repagando con su producción el capital y los intereses sin tener pérdidas. (Herrera Fabio, 1994, p. 54).

Escenario Esperado

$$TIR = 186\%$$

Escenario Pesimista

$$TIR = 19\%$$

Escenario Optimista

$$TIR = 192\%$$

El valor de la TIR del proyecto en el escenario esperado es del 9% esto significa que si existe rentabilidad en el proyecto y se aceptara el proyecto, esta es mayor que la TMAR del 12%.

6.6.2.3. Costo-Beneficio

La relación costo-beneficio compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando este es cero, la relación beneficio-costos será igual a uno. Si el VAN es mayor que cero, la relación será mayor que uno, y si el VAN es negativo, esta será menor que uno. (Nassir Sapag, 2007, p. 256).

$$R^B/C = \frac{\sum \text{Flujos actualizados}}{\text{Inversión inicial}}$$

Escenario Esperado

$$R^B/C = 2.85$$

Escenario Pesimista

$$R^B/C = 0.92$$

Escenario Optimista

$$R^B/C = 3.04$$

Italmueble en su propuesta presenta una relación costo-beneficio mayor a uno y quiere decir que el proyecto es viable y que por cada dólar invertido la empresa recibirá 1.85 dólares de ganancia.

6.6.2.4. Tiempo de Recuperación**Tabla 6.13.** Tiempo de recuperación de la inversión escenario esperado

FLUJOS NETOS	TASA DE DESCUENTO	FLUJOS DESCONTADOS	SUMATORIA FLUJOS NETOS	TIEMPO DE RECUPERACIÓN
			\$37,823.55	1 año, 6 meses, 11 días
\$30,207.84	\$1.12	\$26,971.28	\$26,971.28	
\$25,553.52	\$1.25	\$20,371.11	\$47,342.39	
\$29,486.28	\$1.40	\$20,987.75	\$68,330.14	
\$30,074.97	\$1.57	\$19,113.19	\$87,443.33	
\$35,952.04	\$1.76	\$20,400.15	\$107,843.48	

Elaborado por: Jorge Santana

Tabla 6.14. Tiempo de recuperación de la inversión escenario pesimista

FLUJOS NETOS	TASA DE DESCUENTO	FLUJOS DESCONTADOS	SUMATORIA FLUJOS NETOS	TIEMPO DE RECUPERACIÓN
			\$37,823.55	Más de 5 años
\$13,347.76	\$1.12	\$11,917.64	\$11,917.64	
\$6,481.28	\$1.25	\$5,166.83	\$17,084.48	
\$4,364.90	\$1.40	\$3,106.85	\$20,191.32	
-\$1,858.50	\$1.57	-\$1,181.11	\$19,010.21	
-\$4,560.80	\$1.76	-\$2,587.92	\$16,422.29	

Elaborado por: Jorge Santana

Tabla 6.15. Tiempo de recuperación de la inversión escenario optimista

FLUJOS NETOS	TASA DE DESCUENTO	FLUJOS DESCONTADOS	SUMATORIA FLUJOS NETOS	TIEMPO DE RECUPERACIÓN
			\$37,823.55	1 año, 2 meses, 15 días
\$30,207.84	\$1.12	\$26,971.28	\$26,971.28	
\$28,055.07	\$1.25	\$22,365.33	\$49,336.61	
\$32,112.91	\$1.40	\$22,857.34	\$72,193.95	
\$32,832.93	\$1.57	\$20,865.92	\$93,059.87	
\$38,847.90	\$1.76	\$22,043.34	\$115,103.21	

Elaborado por: Jorge Santana

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- El análisis situacional realizado ha permitido determinar que la mayor debilidad que posee ITALMUEBLE es no contar con un departamento o personal responsable de desarrollar acciones de marketing lo que ha generado que la empresa no sea reconocida y la podría hacer vulnerable al momento que los clientes tengan preferencias al escoger una empresa de muebles.
- La investigación de mercados permitió establecer que ITALMUEBLE no posee un gran reconocimiento dentro de la ciudad de Quito en el mercado de venta de muebles, ya que es reconocida solamente por el 1% de los encuestados, sin embargo el 95% manifestó su interés en que la empresa haga la apertura de un punto de venta en la ciudad de Quito.
- La estrategia que se propone para el mejor posicionamiento y el crecimiento de las ventas es la del crecimiento integrado vertical hacia adelante, que permitirá la apertura de un local de la empresa para comercializar sus productos, esto con muebles RTA exclusivos y diferentes a los del canal de EKOGAR para mantenerlos.

- El plan operativo de marketing presentado para el proyecto tiene un presupuesto de \$37,823.55, que se empleará para desarrollar estrategias que ayudarán a ITALMUEBLE a posicionarse en su mercado y llegar al consumidor final. Las principales acciones que se plantean están concentradas en la promoción y publicidad, además también se dirige a la apertura del local comercial.
- La evaluación financiera determinó que el proyecto es viable desde esta perspectiva, considerando una tasa interna de retorno del 186%, un período de recuperación de la inversión en 1 año y 6 meses y una razón costo-beneficio de 2,85.

7.2. RECOMENDACIONES

- Crear un departamento de marketing dentro de ITALMUEBLE para que ponga en marcha el plan operativo propuesto y desarrolle permanentemente acciones que le permitan posicionarse en el mercado.
- Establecer un punto de venta para los productos de ITALMUEBLE, podría cubrir una demanda que se presenta en la investigación de mercados, ya que la empresa presenta muebles modernos y diseños vanguardistas.

- Aplicar las estrategias planteadas en el proyecto y que sean monitoreadas periódicamente con los indicadores presentados.
- Se recomienda usar las estrategias diseñadas en el marketing mix para la apertura del punto de venta debido a que ayudarán al crecimiento de la empresa dentro del mercado de muebles y se incremente el personal para los nuevos canales en e-sales y punto de venta.
- Usar el presupuesto de marketing planteado para el proyecto, ya que contiene información con indicadores que indican la viabilidad del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- MALHOTRA, Naresh (2004). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. México. Pearson Educación
- JOHNSON, Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid. Pearson Educación
- KOTLER, Philip. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos esenciales*. México. Pearson Education
- MANTILLA, Farid (2006). *Técnicas de Muestreo. Un enfoque a la Investigación de Mercados*. Quito. Santa Rita
- KOURDI, Jeremy (2008). *Estrategia. Claves para tomar decisiones en los negocios*. Buenos Aires. Cuatro Media
- KOTLER, Philip y Kevin Lane Keller (2006). *Dirección de Marketing*. México. Pearson Education
- SERNA, Humberto (2000). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá
- STANTON William (2006), *Fundamentos de Marketing*, editorial McGraw Hill
- ZORRILLA Santiago, Torres Miguel, Cervo Luiz, Alcino Bervian (2004), *Metodología de la investigación*, editorial McGraw Hill.
- SANCHEZ Carlos Raúl (2003), *Administración del precio de mercadotecnia*, Editorial Thomson.
- PORTER Michael (2006), *Estrategia Competitiva*, Sexta edición, Grupo editorial Continental.

- ARNOLD David (1995), manual de gerencia de marca, Grupo Editorial Norma.
- KOTLER, Phillip (2006) Marketing Management, Editorial Mc Graw Hill, México, 11o.
- KOTLER Phillip y Armstrong Gary (2005), Marketing, Décima edición, Editorial Pearson.
- SALAZAR, Francis (2004), Estrategia.
- NASSIR, Sapag Chaín (2007), Proyectos de Inversión Formulación y evaluación, Primera edición, Editorial Pearson.
- ORTEGA Alfonso, (2006), Proyectos de Inversión, Primera edición, Editorial Cecsá.
- TWOMEY, Dee, (2005), Marketing Directo en una semana, Editorial Gestión.
- ALVAREZ, Juan (2001), Administración financiera.
- CARRIÓN, Juan (2007), Estrategia de la visión a la acción, Segunda edición, ESIC Editorial.
- AGUEDA, Esteban (2008), Principios de marketing, Tercera edición, ESIC Editorial.
- VELILLA, Javier (2010), Branding, Primera edición, Editorial UOC.
- PARREÑO, Josefa, Ruiz Enar (2008), Dirección comercial: Los instrumentos del marketing, Cuarta edición, ECU Editorial.
- INIESTA, Lorenzo (2004), Diccionario de marketing y publicidad, Segunda edición, Editorial Gestión.
- INIESTA, Lorenzo (2006), Master en Marketing, Segunda edición, Editorial Gestión.

ANEXOS

Anexo 1: Tipos de muebles



Mueble clásico



Mueble moderno



Mueble antiguo

Anexo 3: Flyer para volanteo



MUEBLES PARA TU IMAGINACIÓN

PROXIMAMENTE
Nuevo Local de Exhibición

ITAlmueble
SHOWROOM

Av. Republica del Salvador N34-46 y Portugal. Planta Baja

En el 2012 podrás disfrutar de nuestro nuevo **SHOWROOM** ubicado en el mejor sector de la ciudad, de facil acceso para tu comodidad, y con la mejor atención para que encuentres los modelos que realmente complascan tus ambientes en tu hogar, oficina y local de servicios.

Telf. 02-283-0990
e-mail: info@italmueble.com
Principal: Llano Chico, Calle 17 de Septiembre #30

ITAlmueble
www.italmueble.com

Anexo 4: Publicidad por e-mailing

PROXIMAMENTE
Nuevo Local de Exhibición

MUEBLES PARA TU IMAGINACIÓN



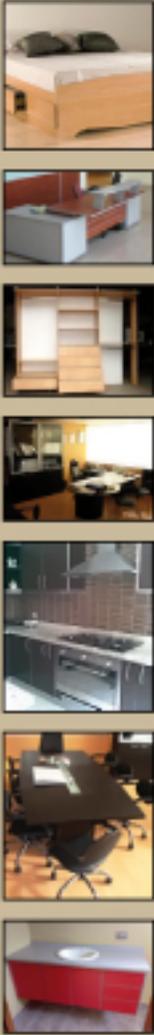
Av. Republica del Salvador N34-46 y Portugal. Planta Baja

En el 2012 podrás disfrutar de nuestro nuevo **SHOWROOM** ubicado en el mejor sector de la ciudad, de fácil acceso para tu comodidad, y con la mejor atención para que encuentres los modelos que realmente complascan tus ambientes en tu hogar, oficina y local de servicios.



ITAlmueble
www.italmueble.com

Tel: 02-283-0990
e-mail: info@italmueble.com
Principal: Llano Chico, Calle 17 de Septiembre #30



Anexo 5: Publicidad para insertos en cuentas de tarjetas



Anexo 6: Publicidad en camioneta



Anexo 7: Página web de la empresa

Muebles de Hogar
Closets Tipo Nova
Muebles de Oficina
Diseños Especiales

RTA's
Closets
Muebles de Baño
Muebles de Cocina



**Av. Republica del Salvador
 N34-46 y Portugal.
 Planta Baja**

Somos una empresa con 5 años en el mercado nacional, especializada en la fabricación de muebles modulares. Contamos con maquinaria de última tecnología y estamos en capacidad de producir mobiliario con diseños de vanguardia y adaptados a sus necesidades.
















ITAlmueble

MUEBLES PARA TU IMAGINACIÓN

[Nosotros](#) [Lineas](#) [Galerías](#) [Contactenos](#)

derechos reservados italmueble 2011
 FABRICA: 17 de Septiembre Lote 30. Sector Llano Chico Telf: 2830990 info@italmueble.com
 Quito - Ecuador

Anexo 8: Publicidad móvil



Anexo 9: Campaña de expectativa

