



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**Tesis presentada como requisito para optar por el
título de Ingeniero Comercial especialización
Finanzas**

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“GRS” QUE PERMITA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD
EN LA AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA DE MUEBLES DE
MDF Y MELAMINA**

AUTORES:

Bajaña Ortega María José
Lino Castro Priscila Maricela
Ramos Morales Genoveva Narcisa

TUTORA:

MSc. Viviana Sacoto Castillo

Guayaquil, febrero 2013

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TITULO: Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa “GRS” que permita determinar la factibilidad en la ampliación de la línea de muebles de MDF y Melamina.	
	REVISORES:
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	
CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Nº DE PÁGS: 141
ÁREA TEMÁTICA:	
PALABRAS CLAVES: Plan, Estrategia, Factibilidad, Ampliación, Muebles MDF y Melamina.	
RESUMEN El objetivo de la presente tesis de grado es “desarrollar un plan estratégico para identificar las oportunidades de ampliación de productos de la línea de muebles de MDF y MELAMINA. Empresa “GRS”, en la ciudad de Guayaquil”. Se aplicó una investigación de tipo descriptivo, bibliográfica y de campo, con el uso de las técnicas de la encuesta a los clientes potenciales de muebles, método con el cual se identificó que la mayoría de usuarios se inclina por los precios y la calidad para comprarlos, conociendo que por ser más barato el MDF tiene menor durabilidad, pero el diseño y acabado son factores muy importantes para que los compradores seleccionen este tipo de bienes. Además, la entrega de artículos a domicilio y otros aspectos que tienen incidencia en los clientes a la hora de comprar muebles, como por ejemplo la publicidad por catálogos o revistas electrónicas y las promociones, pueden otorgar una ventaja competitiva a la organización, de esta manera se pudo comprobar la hipótesis de que la planeación de estrategias influirá en la identificación de oportunidades para mejorar la competitividad. Por ello se planteó como propuesta la elaboración de un plan estratégico para determinar si es viable incrementar la producción de muebles de MDF y Melamina, para lo cual se empleó el FODA, PEST, 5 fuerzas competitivas de Porter y 4 P's del Marketing, con esta última técnica se describió los canales de comercialización, precios, cronograma de publicidad y promociones. La propuesta obtuvo una tasa TIR de 33,64%, un VAN de \$514.989,62 un tiempo de recuperación de la inversión de 3 año 8 meses y un margen de utilidad neta del 19,64% superior a la utilidad actual del 10,72%, es decir, un beneficio de 8,92%, donde el proyecto es factible en el aspecto económico.	
Nº DE REGISTRO (en base de datos):	Nº DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF	SI ☐ NO ☐
CONTACTO CON AUTORES Bajaña Ortega María José Lino Castro Priscila Maricela Ramos Morales Genoveva Narcisa	Teléfono: 042331055 Email: mary_jos10@hotmail.es Teléfono: 042503551 Email: plino@armada.mil.ec Teléfono: 042363155 Email: genramos@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	NOMBRE: TELÉFONO:

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
REPOSITORIO DEL SENESCYT	II
ÍNDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE CUADROS	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
CERTIFICADO DEL TUTOR	IX
CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGA	X
RENUNCIA A DERECHO DE AUTORÍA	XI
AGRADECIMIENTO	XII
DEDICATORIA	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	XVI
ANTECEDENTES	XVIII
UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO	XVIII
SITUACIÓN CONFLICTO QUE DEBO SEÑALAR	XIX
CAUSAS DEL PROBLEMA Y CONSECUENCIAS	XX
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	XXI
DELIMITACIÓN GENERAL DEL PROBLEMA	XXII
DELIMITACIÓN GEO-TEMPORAL-ESPACIAL	XXII
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	XXIV
OBJETIVOS	XXVI
OBJETIVOS GENERALES	XXVI
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	XXVI
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	XXVII
SUMARIO ANALÍTICO	XXIX

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 – Causas y consecuencias del problema.	XXI
Cuadro 2 – Operacionalización de las variables.	21
Cuadro 3 – Preferencia por tipo de muebles.	24
Cuadro 4 – Frecuencia de compra de muebles.	25
Cuadro 5 – Canal de comercialización de los muebles.	26
Cuadro 6 – Factor preferido para comprar muebles.	27
Cuadro 7 – Promoción que lo incentivó a comprar muebles.	28
Cuadro 8 – Calificación de la empresa donde compró muebles.	29
Cuadro 9 – Medios que difunden publicidad de muebles.	30
Cuadro 10 – Catálogo de compras, línea de muebles MDF y melamina.	31
Cuadro 11 – Ensamble de muebles MDF y melamina en la empresa.	32
Cuadro 12 – Entrega a domicilio del mueble.	33
Cuadro 13 – Compra por internet.	34
Cuadro 14 – Mueble exclusivo de MDF y melamina.	36
Cuadro 15 – Intención de compra muebles de MDF y melamina.	38
Cuadro 16 – Oferta histórica de muebles.	48
Cuadro 17 – Pronóstico de la oferta de muebles de Interpolación.	49
Cuadro 18 – Pronóstico de la oferta de muebles.	50
Cuadro 19 – Número de clientes de muebles.	51
Cuadro 20 – Cantidad de muebles por vivienda.	51
Cuadro 21 – Estándar promedio de muebles necesarios por vivienda.	52
Cuadro 22 – Demanda de muebles.	53
Cuadro 23 – Pronóstico de la demanda de muebles.	53
Cuadro 24 – Pronóstico de la demanda de muebles.	54

Cuadro 25 – Determinación de la demanda insatisfecha de muebles de oficina en unidades.	55
Cuadro 26 – Demanda a captar de muebles.	55
Cuadro 27 – Producción esperada de muebles.	56
Cuadro 28 – Proveedores.	57
Cuadro 29 – Participación de comercializadoras de muebles.	59
Cuadro 30 – Matriz de evaluación de ambientes.	63
Cuadro 31 – Matriz FODA.	64
Cuadro 32 – Precios de muebles.	67
Cuadro 33 – Precios de fábrica.	67
Cuadro 34 – Medios publicitarios.	70
Cuadro 35 – Costos de operación anual.	73
Cuadro 36 – Capital de trabajo bimestral.	73
Cuadro 37 – Costo de materiales directos para mesas auxiliares.	74
Cuadro 38 – Costo de materiales directos para planchadores.	74
Cuadro 39 – Costo de materiales directos para veladores.	75
Cuadro 40 – Costo de materiales directos para puertas.	75
Cuadro 41 – Costos totales de productos.	75
Cuadro 42 – Mano de obra directa.	76
Cuadro 43 – Costos indirectos de fabricación.	76
Cuadro 44 – Materiales indirectos.	77
Cuadro 45 – Mano de obra indirecta.	77
Cuadro 46 – Depreciaciones, seguros, reparación y mantenimiento.	78
Cuadro 47 – Suministros para la producción.	78
Cuadro 48 – Gastos administrativos.	79
Cuadro 49 – Sueldos al personal administrativo.	79
Cuadro 50 – Gastos generales.	80
Cuadro 51 – Costos de ventas.	80
Cuadro 52 – Sueldos al personal de ventas.	81
Cuadro 53 – Gastos del plan de marketing.	81
Cuadro 54 – Activos fijos.	82
Cuadro 55 – Clasificación de cuentas.	82

Cuadro 56 – Amortización del crédito financiado.	83
Cuadro 57 – Cuadro de intereses anuales que se debe abonar a la entidad financiera.	84
Cuadro 58 – Ingreso por ventas.	84
Cuadro 59 – Determinación de la tasa interna de retorno.	86
Cuadro 60 – Determinación del Valor Actual Neto.	88
Cuadro 61 – Determinación del tiempo de recuperación de inversión.	88
Cuadro 62 – Análisis comparativo de criterios financieros.	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 – Croquis de la Provincia del Guayas Parroquia Ximena.	XXIII
Gráfico 2 – Croquis de ubicación de la Cooperativa Ángel Duarte de la Isla Trinitaria, Parroquia Ximena, Guayaquil.	XXIII
Gráfico 3 – Preferencia por tipo de muebles.	24
Gráfico 4 – Frecuencia de compra de muebles.	25
Gráfico 5 – Canal de comercialización de los muebles.	26
Gráfico 6 – Factor preferido para comprar muebles.	27
Gráfico 7 – Promoción que lo incentivó a comprar muebles.	28
Gráfico 8 – Calificación de la empresa donde compró muebles.	29
Gráfico 9 – Medios que difunden publicidad de muebles.	30
Gráfico 10 – Catálogo de compras, línea de muebles MDF y melamina.	31
Gráfico 11 – Ensamble de muebles MDF y melamina en la empresa.	32
Gráfico 12 – Entrega a domicilio del mueble.	33
Gráfico 13 – Compra por internet.	34
Gráfico 14 – Mueble exclusivo de MDF y melamina.	35
Gráfico 15 – Intención de compra muebles de MDF y melamina.	36
Gráfico 16 – Comprobación de la hipótesis.	38
Gráfico 17 – Pronóstico de la oferta de muebles.	50
Gráfico 18 – Pronóstico de la demanda de muebles.	54
Gráfico 19 – Participación de comercializadoras de muebles.	59
Gráfico 20 – Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.	60
Gráfico 21 – Canales de distribución de los competidores.	68

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 – Marco legal.	
Anexo 1 – Formulario de encuestas.	101
Anexo 2 – Flujograma del proceso de fabricación de muebles.	103
Anexo 3 – Cronograma.	104
Anexo 4 – Estado de pérdidas y ganancias, actual.	105
Anexo 5 – Balance económico de flujo de caja actual.	106
Anexo 4 – Estado de pérdidas y ganancias, propuesto.	107
Anexo 5 – Balance económico de flujo de caja propuesto.	108

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, Viviana Sacoto Castillo, COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TÍTULO DE Ingeniero Comercial, PRESENTADO POR LOS EGRESADOS:

Bajaña Ortega María José	con C.I. #	092659452 – 4
Lino Castro Priscila Maricela	con C.I. #	091631951 – 0
Ramos Morales Genoveva Narcisa	con C.I. #	091045070 – 9

TEMA: “Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa “GRS” que permita determinar la factibilidad en la ampliación de la línea de muebles de MDF y Melamina.”.

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU SUSTENTACIÓN.

MSc. Viviana Sacoto Castillo
TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA

QUIEN SUSCRIBE EL PRESENTE CERTIFICADO, SE PERMITE INFORMAR QUE DESPUÉS DE HABER LEÍDO Y REVISADO GRAMATICALMENTE EL CONTENIDO DE LA TESIS DE GRADO DE: Bajaña Ortega María José, Lino Castro Priscila Maricela y Ramos Morales Genoveva Narcisa, CUYO TEMA ES: “Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa “GRS” que permita determinar la factibilidad en la ampliación de la línea de Muebles de MDF y Melamina”.

CERTIFICO QUE ES UN TRABAJO DE ACUERDO A LAS NORMAS MORFOLÓGICAS, SINTÁCTICAS Y SIMÉTRICAS VIGENTES

ATENTAMENTE

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE

Bajaña Ortega María José	con C.I. #	092659452 – 4
Lino Castro Priscila Maricela	con C.I. #	091631951 – 0
Ramos Morales Genoveva Narcisa	con C.I. #	091045070 – 9

CUYO TEMA ES: “Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa “GRS” que permita determinar la factibilidad en la ampliación de la línea de muebles de MDF y Melamina”.

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

Bajaña Ortega María José
C.I. # 092659452 – 4

Lino Castro Priscila Maricela
C.I. # 091631951 – 0

Ramos Morales Genoveva Narcisa
C.I. # 091045070 – 9

AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios por su inmenso amor. Contando siempre con su bendición pudimos realizar este trabajo final.

A la Universidad de Guayaquil por fortalecer nuestros conocimientos durante nuestra carrera profesional, cumpliendo nuestras metas anheladas y formándonos como honrados ciudadanos, con excelencia humana y académica; a todos los profesores quienes impartieron sus conocimientos durante nuestra vida universitaria.

Nuestra inmensa gratitud a la tutora de Tesis MSc. Viviana Sacoto Castillo quien con sus sabios conocimientos nos orientó correctamente al desarrollo de la Tesis que hoy presentamos.

A la empresa GRS por la confianza puesta en nuestro profesionalismo y dedicación al trabajo, motivado principalmente para el beneficio común.

Las autoras

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome sabiduría y fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado y por demostrarme siempre su amor incondicional. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Ma. José Bajaña O.

Este trabajo se lo dedico a Dios, Por ser la persona más importante en mi corazón y por su inmenso amor que me ha permitido ver realizado este sueño; a mis padres Tomas Lino y María Castro, que me apoyaron en todo momento orientándome con su sabios consejos; a mi familia que es lo más lindo que tengo, mi novio por su apoyo incondicional en cada uno de mis planes; y cada una de las personas que Dios puso en mi camino que han sido mi soporte y compañía durante todo el tiempo de estudio.

Priscila Maricela Lino C.

A Dios por haberme dado la vida y la oportunidad de culminar esta tesis, al ser máspreciado mi madre quien anhelaba que sacara mi título y aunque no está a mi lado sé que desde el cielo me está deseando buenos augurios y es un ángel que me guía; a mis familiares quienes me apoyaron de una u otra manera, a los profesores quienes nos han transmitido su enseñanza y han sabido tenernos paciencia; a mis compañeros con quienes hemos compartidos lindos momentos en las aulas de la universidad; a mis amigos quienes con sus oraciones han sabido darme apoyo moral; mis más sinceros agradecimientos y que este sea un paso de muchos éxitos a cosechar.

Genoveva Narcisa Ramos M.

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN RECURSOS
HUMANOS**

TEMA: “Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa “GRS” que permita determinar la factibilidad en la ampliación de la línea de muebles de MDF y Melamina”.

AUTORES:

Bajaña Ortega María José
Lino Castro Priscila Maricela
Ramos Morales Genoveva Narcisa

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis de grado es “desarrollar un plan estratégico para identificar las oportunidades de ampliación de productos de la línea de muebles de MDF y Melamina. Empresa “GRS”, en la ciudad de Guayaquil”. Se aplicó una investigación de tipo descriptivo, bibliográfica y de campo, con el uso de las técnicas de la encuesta a los clientes potenciales de muebles, método con el cual se identificó que la mayoría de usuarios se inclina por los precios y la calidad para comprarlos, conociendo que por ser más barato el MDF tiene menor durabilidad, pero el diseño y acabado son factores muy importantes para que los compradores seleccionen este tipo de bienes. Además, la entrega de artículos a domicilio y otros aspectos que tienen incidencia en los clientes a la hora de comprar muebles, como por ejemplo la publicidad por catálogos o revistas electrónicas y las promociones, pueden otorgar una ventaja competitiva a la organización, de esta manera se pudo comprobar la hipótesis de que la planeación de estrategias influirá en la identificación de oportunidades para mejorar la competitividad. Por ello se planteó como propuesta la elaboración de un plan estratégico para determinar si es viable incrementar la producción de muebles de MDF y Melamina, para lo cual se empleó el FODA, PEST, 5 fuerzas competitivas de Porter y 4 P's del Marketing, con esta última técnica se describió los canales de comercialización, precios, cronograma de publicidad y promociones. La propuesta obtuvo una tasa TIR de 33,64%, un VAN de \$514.989,62 un tiempo de recuperación de la inversión de 3 años 8 meses y un margen de utilidad neta del 19,64% superior a la utilidad actual del 10,72%, es decir, un beneficio de 8,92%, donde el proyecto es factible en el aspecto económico.

Palabras Claves:

Plan, Estrategia, Factibilidad, Ampliación, Muebles MDF y Melamina.

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN RECURSOS
HUMANOS**

TEMA: “Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa “GRS” que permita determinar la factibilidad en la ampliación de la línea de muebles de MDF y Melamina”.

AUTORES:

Bajaña Ortega María José
Lino Castro Priscila Maricela
Ramos Morales Genoveva Narcisa

ABSTRACT

The objective of this thesis is to "develop a strategic plan to identify opportunities to expand product line of MDF and melamine furniture. Company "GRS", in the city of Guayaquil. "We applied a descriptive research, literature and field, with the use of survey techniques to potential customers of furniture, method in which it was found that most users are inclined to prices and quality to buy , knowing that being cheaper MDF has less durability, but the design and finish are very important factors for buyers to select this type of goods. In addition, delivery of items at home and other aspects that impact customers when buying furniture, such as catalogs or advertising promotions and electronic journals can provide a competitive advantage to the organization, so they could test the hypothesis that influence planning strategies in identifying opportunities to improve competitiveness. The question arose as proposed the development of a strategic plan to determine whether it is feasible to increase the production of furniture MDF and MELAMIMA, for which we used the SWOT, PEST, five competitive forces of Porter and 4 P's of Marketing, with this latter technique described marketing channels, pricing, advertising and promotion schedule. The proposed rate was 33.64% IRR, NPV of \$ 514,989.62 recovery time investment of three years eight months and a net profit margin of 19.64% higher than the current value 10.72 %, ie a gain of 8.92%, where the project is feasible in the economic aspect.

Keywords:

Plan, Strategy, Feasibility, Extension, Furniture MDF and melamine

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país rico en cuanto a recursos naturales se refiere, estos proporcionan innumerables ventajas y beneficios a corto, mediano y largo plazo si consideramos que son recursos renovables si lo sabemos preservar.

El consumo de madera en el Ecuador presenta un crecimiento muy significativo en las últimas décadas pero lamentablemente la ausencia de datos actualizados que permitan reflexionar sobre la verdadera situación actual del consumo del recurso forestal maderero.

Existen diversas asociaciones a nivel nacional que aglutinan a personas que se dedican al negocio de la madera. Con el objetivo de ordenar toda la industria maderera y evitar así que se perjudique al medio ambiente. Gracias a la iniciativa de sector maderero se buscará el mejoramiento de la gestión de diseño y desarrollo de capacidades para la creación de líneas de productos

La importancia de este proyecto está orientado a planificar una estrategia para la ampliación de la línea de muebles de MDF Y Melamina, en la empresa GRS en la ciudad de Guayaquil para destacar los beneficios, al aprovechar estos recursos, especialmente en mercados de poco crecimiento y de gran competencia, para satisfacer la demanda de consumidor.

La planificación estratégica es una herramienta gerencial que permite aportar con estrategias a largo plazo, para mejorar el posicionamiento en el mercado de la línea de muebles de MDF y Melamina en la empresa GRS, para lo cual se ha utilizado el análisis FODA, la matriz fuerzas

competitivas de Porter, análisis PEST y las matrices de evaluación de factores internos y externos.

Esta investigación se ordenó de la siguiente manera:

ANTECEDENTES de la investigación analiza la ubicación del problema en el contexto y baja competitividad de la empresa observando las principales causas del sector productivo maderero que iremos viendo a continuación.

En el Capítulo I, EL MARCO TEÓRICO, explica los antecedentes de la investigación, marco contextual, la fundamentación teórica que hace referencia a la administración y a la planeación estratégica fundamentación legal leyes institucionales que se verán dentro de la investigación

En el capítulo II, DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, se determina la modalidad de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas que utilizaremos a lo largo del desarrollo de la presente investigación

Capítulo III: ANÁLISIS DE LOS DATOS., se describe el marco metodológico que incluye: modalidad, tipo, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación, población y muestra, procesamiento y análisis e interpretación de los resultados, aplicación de encuestas, para culminar con la prueba de hipótesis.

En el Capítulo IV, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, PROPUESTA, identificándose la justificación, fundamentación, objetivos, importancia, ubicación, factibilidad o viabilidad, Plan de ejecución y descripción de la misma, incluyendo el análisis de su impacto y evaluación de la alternativa sugerida. Para finalizar con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

ANTECEDENTES

EL PROBLEMA

Ubicación del Problema en un Contexto

La presente investigación analiza el problema de la baja competitividad de la empresa “GRS” ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, parroquia Ximena, que ha palpado un decrecimiento de las ventas en la línea de muebles de madera, lo que puede reducir los indicadores de rentabilidad de la empresa y su permanencia en el mercado.

El sector maderero ecuatoriano atraviesa diversos problemas que ponen en riesgo su estabilidad. Este es uno de sus principales inconvenientes del mercado, aseguran representantes del sector, que han visto una reducción del 1,5% anual del PIB en el 2010.

La falta de capacitación y planeación que tienen los pequeños madereros, que por lo general enrolan mano de obra no calificada con carencia de tecnología de punta. "El sector productivo de la madera no ha desarrollado varias de sus áreas porque no se consulta con los involucrados para saber que es lo que realmente se necesita." "De los 200 asociados con los que cuenta la CORPEI en el sector, la mayoría enfrenta conflictos que pueden terminar en una quiebra. Esta información fue tomada de las últimas estadísticas y censo del 2010, realizado por el INEC".

Por lo que la presente investigación analiza el problema de la baja competitividad de la empresa “GRS” de la ciudad de Guayaquil, que ha palpado un decrecimiento de las ventas en la línea de muebles de

madera, lo que puede reducir los indicadores de rentabilidad de la empresa y su permanencia en el mercado.

Se observa que una de las principales causas que haya tenido el problema en cuestión, se debe a la falta de planeación estratégica en la empresa “GRS” que es una fábrica de muebles dirigida por un artesano de la madera, con amplia experiencia en el mercado mueblero y maderero, pero con bajo nivel de conocimientos de la administración estratégica, motivo por el cual no ha aplicado la investigación del mercado ni la retroalimentación de los clientes.

Esto ha ocasionado que los directivos de la empresa no hayan podido identificar las principales oportunidades que se presentan en el mercado de muebles de MDF y Melamina que está en incremento en los actuales momentos, que es más lucrativo que el de muebles de madera, pero que ha sido poco explotado por la organización.

Situación conflicto que debo señalar

La empresa GRS presentó una reducción de sus niveles de ingresos, debido a que experimentó la reducción de las ventas de la línea de muebles de madera, que por más de 10 años ha representado el principal producto de la empresa.

Debido a que los directivos no han realizado una investigación del mercado, no han podido identificar que la tendencia del mercado está relacionada con la compra de muebles de MDF, en reemplazo de los accesorios de madera.

Por este motivo, la falta de un plan estratégico en la empresa ha impactado de manera negativa en la eficiencia y rentabilidad de la organización, que según la información proporcionada por los directivos

de la organización, ha sido experimentada en los tres últimos periodos anuales.

Si este problema persiste, la empresa puede inclusive salir del mercado de muebles, lo que puede dejar a los trabajadores sin su sustento económico, reducirá la oferta de muebles de MDF y Melamina en el mercado, lo que puede ocasionar una alza de precios en perjuicio de los clientes y desmejorar el aparato productivo del sector en referencia, en la ciudad de Guayaquil.

Causas del problema y consecuencias

Se observa que una de las principales causas que haya tenido el problema en cuestión, se debe a la falta de planeación estratégica en la empresa “GRS” que es una fábrica de muebles dirigida por un artesano de la madera, con amplia experiencia en el mercado mueblero y maderero, pero con bajo nivel de conocimientos de la administración estratégica.

Esto ha ocasionado que los directivos de la empresa no hayan podido identificar las principales oportunidades que se presentan en el mercado de muebles de MDF y Melamina que está en incremento en los actuales momentos, que es más lucrativo que el de muebles de madera, pero que ha sido poco explotado por la organización en los actuales momentos.

En el siguiente cuadro se presentan las causas del problema y las consecuencias que genera:

CUADRO No. 1
CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA

Causas	Consecuencias
Precios altos de artículos elaborados con madera	Disminución de la demanda
Mano de obra no calificada	Artículos con bajo nivel de calidad
Falta de capacitación del talento humano	Tiempos improductivos y demoras
Procesos manuales	Bajo nivel de productividad en los procesos productivos
Escasa difusión publicitaria	Bajo nivel de posicionamiento en el mercado
Escasas promociones en las ventas	Clientes no se incentivan a la compra de muebles
Incremento de costos de la materia prima mueble de madera	Encarecimiento de costos de los muebles de madera
Carencia de investigación del mercado y de la retroalimentación de los clientes	Bajo nivel de satisfacción de los clientes

Fuente: Propia
Elaborado: por autoras.

Formulación del problema

De acuerdo al planteamiento del problema, y a las causas y consecuencias enumeradas, conociendo que se ha observado una reducción de los ingresos en la línea de muebles de MDF y Melamina en la empresa “GRS”, se ha formulado la siguiente interrogante:

¿Influye la falta de planeación estratégica en la baja competitividad de la línea de muebles de MDF y Melamina?

DELIMITACIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

El presente trabajo investigativo, correspondiente a la problemática de la falta de planeación estratégica de la línea de muebles de MDF y Melamina, se delimita de la siguiente manera:

Campo: Sector maderero.

Área: Línea de tratamiento de elaborados de madera.

Aspectos: Planeación estratégica para la ampliación de la línea de muebles de MDF y Melamina en la empresa GRS.

Tema: “Diseño de un plan estratégico para la empresa “GRS” que permita determinar la factibilidad en la ampliación de la línea de muebles de MDF y Melamina. Empresa “GRS”, Guayaquil”.

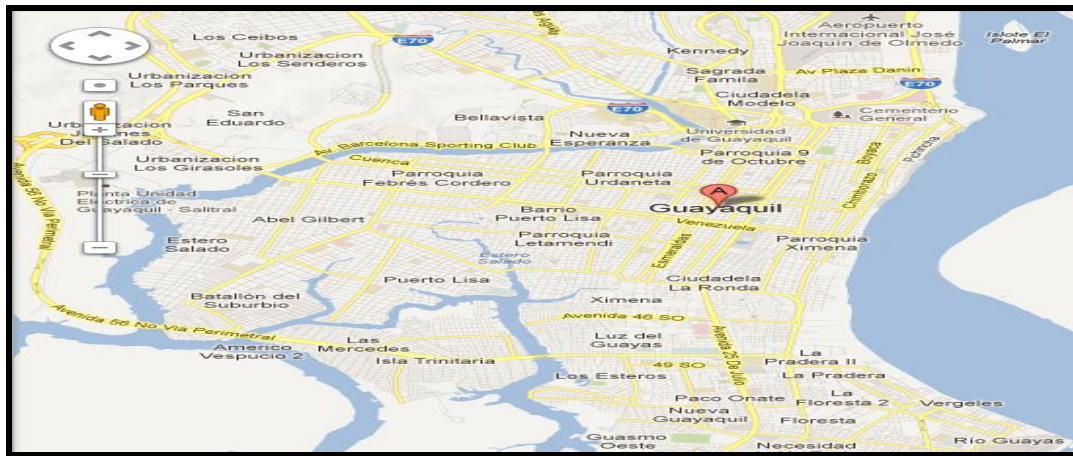
DELIMITACIÓN GEO-TEMPORAL-ESPACIAL

Geografía:

Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, Parroquia Ximena, Isla Trinitaria, Cooperativa Ángel Duarte, Mz. 421 Solar 18. Año 2012.

GRÁFICO No. 1

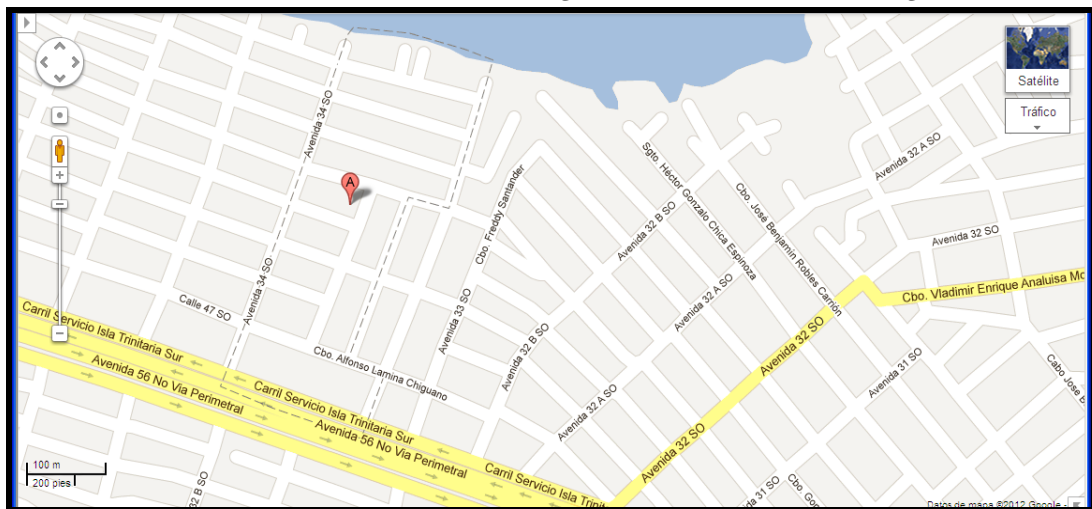
CROQUIS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS PARROQUIA XIMENA



Fuente: Google Map.

GRÁFICO No. 2

CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA ANGEL DUARTE DE LA ISLA TRINITARIA, PARROQUIA XIMENA, GUAYAQUIL



Fuente: Google Map.

Tiempo: Ejecución de la investigación 2012

Espacio: La presente investigación es desarrollada en la ciudad de Guayaquil dentro de la zona urbana.

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitado: porque se describe el problema referente a la falta de planeación estratégica que ha impedido mejorar la competitividad de la línea de muebles de material de MDF y Melamina, de la empresa GRS, la cual está localizada en la provincias del Guayas y ubicada al suroeste de la ciudad de Guayaquil, parroquia Ximena.

Claro: La investigación acerca de la problemática de la falta de planeación estratégica y la competitividad de la línea de muebles de MDF y Melamina, está redactada de forma precisa, por lo que es fácil de comprender las causas y consecuencias que está ocasionando el problema correspondiente a la disminución de los ingresos por concepto de muebles de madera en la empresa, productos que están siendo reemplazados por los muebles de material MDF y Melamina, por parte de los clientes potenciales y actuales.

Evidente: El problema correspondiente a la baja competitividad de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, se ha evidenciado por las estadísticas de ventas en la empresa GRS, las cuales presentan una reducción paulatina en los ingresos por ventas de muebles de madera, como se ha podido observar en los estados de resultados de los últimos 3 años de la empresa GRS, además de que la tendencia de la población está enfocada hacia la adquisición de muebles de MDF y Melamina motivo por el cual se ha evidenciado la problemática.

Relevante: La investigación es relevante porque pretende mejorar la competitividad del sector maderero, para lo cual se plantea una propuesta científica en el área de la Administración de Empresas, que permitan contribuir con estrategias competitivas para el posicionamiento de otros productos de la línea de muebles de MDF y MELAMINA en el mercado de la localidad, para beneficio no solo de la empresa, sino de los clientes que

se beneficiarán con productos económicos de mediana durabilidad, asequible a su nivel de ingresos.

Original: El enfoque de la investigación es novedoso, porque no se ha realizado una investigación similar en la empresa GRS, en ninguna área administrativa ni productiva, además, los proyectos que se han investigado acerca de los planes estratégicos administrativos y de Marketing, concernientes a productos del sector maderero, el cual también ha sido estudiado como materia prima, sin embargo, los muebles de MDF y MELAMINA, son artículos novedosos de los que hay escasos trabajos investigativos.

Contextual: El problema correspondiente a la falta de planeación estratégica y su influencia en la baja competitividad de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, pertenece al contexto de la Administración de Empresas. Además, la problemática investigada se ha realizado en la empresa GRS, una organización dedicada a la elaboración de este tipo de artículos, que ha palpado la reducción de sus ingresos por concepto de ventas de muebles de madera, por lo que aspira a mejorar su posicionamiento en el mercado, con base en los artículos de MDF y MELAMINA.

Factible: El problema correspondiente a la baja competitividad de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, puede resolverse con la aplicación de las herramientas de la planeación estratégica, en un tiempo no mayor a 6 meses, con recursos propios de las autoras y de la propia empresa. Además se estima que el costo del plan estratégico será de poca cuantía, porque los directivos de la empresa GRS, aprovecharán la oportunidad de contar con las autoras de la presente investigación, que tienen conocimientos en esta área administrativa.

Variables: Las variables identificadas en la investigación son las siguientes: la primera se refiere a la planeación estratégica, que es una de las técnicas de la administración de empresas que estudia las estrategias directivas en el largo plazo para alcanzar los objetivos y el cumplimiento de la misión de la organización; y la segunda concierne a la competitividad de la línea de muebles de MDF y MELAMINA que fabrica la empresa GRS, la cual es verificable a través de los resultados de los ingresos por ventas de ambas líneas de productos que comercializa la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

- Determinar el posicionamiento del mercado actual de la empresa GRS en el mercado de muebles de madera.
- Desarrollar un plan estratégico para identificar las oportunidades de ampliación de productos de la línea de muebles de MDF y MELAMINA. Empresa “GRS”, en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar la factibilidad de la propuesta de planteamiento de estrategias competitivas que puedan mejorar el volumen de ventas de los productos de la línea de muebles de MDF y MELAMINA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar las ventas actuales de muebles de madera, MDF y MELAMINA en la empresa GRS y conocer la posición actual de la empresa.

- Analizar el nivel de satisfacción de los usuarios de muebles de MDF y MELAMINA, mediante la encuesta.
- Diagnosticar los aspectos internos y externos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, mediante el uso del análisis FODA.
- Elaborar una propuesta para incrementar las ventas de muebles de MDF y MELAMINA en el mercado.
- Evaluar la propuesta, mediante indicadores económicos y financieros.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La Administración Estratégica es una de las áreas de la Administración de Empresas que pone a disposición de la alta dirección, las herramientas necesarias que se proceda a la toma de decisiones, en el corto, mediano y largo plazo, para lo cual se utilizará el análisis FODA y el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, así como en las 4 P's del Marketing Mix.

La planificación estratégica es una herramienta gerencial que permite aportar con estrategias a largo plazo, para mejorar el posicionamiento en el mercado de la línea de muebles de MDF y MELAMINA en la empresa GRS.

Si la alta dirección no aplica la planeación estratégica, no podrá aprovechar las oportunidades presentes en el mercado, porque no las identificará a tiempo, lo que permite que la competencia se le adelante y sea más fuerte, en perjuicio de la organización.

Por esta razón es necesaria la planeación estratégica para que la alta dirección tome decisiones basadas en las exigencias y gustos del

mercado de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, además que pueda ser competitiva.

La importancia de la aplicación de las técnicas de la planeación estratégica, como el análisis FODA y la matriz de las fuerzas competitivas de Porter, traerá beneficios para la empresa, que podrá identificar las oportunidades presentes en el mercado para ser más competitiva.

Además, se beneficia al consumidor final, porque la competitividad de las empresas que fabrican y comercializan muebles de MDF y MELAMINA, generará precios más accesibles y productos de mejor calidad.

La utilidad metodológica de la presente investigación, está relacionado con el tipo descriptivo, porque identifica las causas y consecuencias del problema de la baja competitividad de las líneas de muebles que fábrica la empresa, además se utiliza el método deductivo e inductivo, porque se parte de una problemática general, para particularizar la información con una encuesta a los beneficiarios, que son los clientes potenciales y actuales de muebles de madera, MDF y MELAMINA, teniendo un enfoque cualitativo y cuantitativo, con la ayuda de entrevistas y encuestas.

Por otra parte, la investigación podrá ser ejecutada en el tiempo oportuno, porque la autora cuenta con la autorización de la alta dirección de la empresa y porque cuenta con los recursos para poderla llevarla a cabo.

SUMARIO ANALÍTICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.	Antecedentes del estudio.	1
1.2.	Marco Contextual.	2
1.3.	Fundamentación teórica.	2
1.3.1.	Administración Estratégica.	3
1.3.1.1.	Concepto de Estrategia.	3
1.3.1.2.	Etapas de la Administración Estratégica.	5
1.3.1.3.	Beneficios de la Administración Estratégica.	5
1.3.2.	Planificación Estratégica.	6
1.3.3.	Análisis FODA.	7
1.3.4.	Competitividad.	7
1.3.5.	Marketing.	8
1.3.6.	Factibilidad.	10
1.3.6.1.	Amortización.	11
1.3.6.2.	Valor Actual Neto (VAN).	12
1.3.6.3.	Tasa Interna de Retorno (TIR).	13
1.3.7.	MDF y Melamina.	13
1.4.	Fundamentación Legal.	14
1.5.	Hipótesis.	15
1.6.	Variables de investigación.	15
1.7.	Definición Conceptual.	15

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.	Modalidad de la Investigación.	18
2.2.	Tipo de Investigación.	19
2.3.	Población y muestra.	20
2.3.1.	Población.	20

2.3.2.	Muestra.	20
2.4.	Instrumento de la Investigación.	22
2.5.	Procedimiento de la información.	22
2.6.	Recolección de la información.	22

CAPÍTULO III

ANÁLISIS e interpretación de resultados

3.1.	Encuesta aplicada a clientes potenciales y actual de muebles De MDF.	24
3.2.	Prueba de hipótesis.	37

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	Conclusiones.	39
4.2.	Recomendaciones.	40
4.3.	Propuesta.	41
4.3.1.	Ficha Técnica.	41
4.3.2.	Nombre de la Propuesta.	41
4.3.3.	Antecedentes.	41
4.3.4.	Tiempo de implantación de la propuesta.	43
4.3.5.	Alcance de la propuesta.	43
4.3.6.	Desarrollo.	44
4.3.7.	Elaboración.	45
4.3.8.	Factibilidad.	45
4.3.9.	Planteamiento de los objetivos.	45
4.3.9.1.	Objetivos básicos.	45
4.3.9.2.	Objetivos operacionales.	46
4.3.10.	Estructura general de la propuesta.	46
4.3.10.1	Plan estratégico (análisis FODA).	46

4.3.10.2	Análisis del ambiente externo.	47
4.3.10.2.1	Análisis PEST.	47
4.3.10.2.1.1	Ambiente Político.	47
4.3.10.2.1.2	Ambiente Económico.	48
4.3.10.2.1.3	Ambiente Social.	50
4.3.10.2.1.4	Ambiente Tecnológico.	56
4.3.10.2.2	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.	57
4.3.10.2.2.1	Poder de negociación del proveedor.	57
4.3.10.2.2.2	Poder de negociación del cliente.	58
4.3.10.2.2.3	Productos sustitutos.	58
4.3.10.2.2.4	Competidores nuevos.	58
4.3.10.2.2.5	Competidores actuales.	59
4.3.10.2.2.6	Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter.	60
4.3.10.3	Ambiente interno.	61
4.3.10.3.1.	Capacidad directiva.	61
4.3.10.3.2.	Capacidad competitiva.	61
4.3.10.3.3.	Capacidad de talento humano.	61
4.3.10.3.4.	Capacidad tecnológica.	61
4.3.10.3.5.	Capacidad financiera.	62
4.3.10.4	Matriz FODA.	62
4.3.10.5	Estrategias de Marketing basado en las 4 P's.	66
4.3.10.5.1.	Producto.	66
4.3.10.5.2.	Precio.	66
4.3.10.5.3.	Plaza o canal de distribución.	67
4.3.10.5.4.	Publicidad y promoción.	68
4.3.10.6	Proceso de producción.	71
4.3.10.6.1	Proceso de fabricación de muebles de MDF y Melamina; Anaqueles, planchadores, veladores y mesas.	71
4.3.10.6.2	Proceso de fabricación de muebles y/o puertas de madera.	72
4.3.11	Estudio Económico.	73
4.3.11.1.	Capital de trabajo.	73

4.3.11.1.1. Materiales Directos.	74
4.3.11.1.2. Mano de obra directa.	76
4.3.11.1.3. Costos indirectos de fabricación.	76
4.3.11.1.4. Gastos Administrativos.	79
4.3.11.1.5. Gastos de venta.	80
4.3.11.2. Inversión total.	81
4.3.11.3. Financiamiento.	82
4.3.11.4. Ingresos generados con la aplicación de la propuesta.	84
4.3.11.5. Estados financieros.	84
4.3.12. Evaluación financiera.	85
4.3.12.1. Determinación de la Tasa Interna de Retorno.	85
4.3.12.2. Determinación del Valor Actual Neto.	87
4.3.12.3. Determinación del tiempo de recuperación de la inversión.	88
4.3.12.4. Coeficiente beneficio / costo.	90
4.3.12.5. Resumen de criterios financieros.	90
4.3.13. Comparación de criterios financieros anuales y propuestos.	91
 BIBLIOGRAFÍA.	 93
NETGRAFIA	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	96
ANEXOS.	98

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes del estudio

Uno de los antecedentes de la investigación se refiere al proyecto elaborado por el propietario de la empresa GRS para la obtención del título profesional del Gremio Artesanos de la Madera, cuya Unidad Académica fue el SECAP.

El objetivo de la investigación realizada por el propietario de la empresa GRS, consistió en “llevar a cabo un análisis que indique la factibilidad para la inversión y la factibilidad de crecimiento y desarrollo en la empresa productora de muebles y puertas de madera sólida y tableros MASISA, MADEPROSA S.A., que busca mejorar su productividad y competitividad”.

Los resultados de la encuesta a los propietarios o trabajadores de viviendas, oficinas y establecimientos de las parroquias urbanas de la ciudad de Guayaquil, quienes son usuarios de los productos muebles y puertas de madera, indicaron que la factibilidad de la propuesta está relacionado con la aplicación de estrategias competitivas de Marketing para alcanzar el objetivo de crecimiento de las ventas.

Con base es esta investigación y en la información correspondiente a los textos y datos del internet que serán analizados y descritos en el marco teórico, se desarrollará el proyecto correspondiente al plan estratégico en la línea de muebles de MDF y MELAMINA, en la empresa GRS, para la consecución de los objetivos planteados.

1.2. Marco Contextual

GRS fue fundada en el año 1995, es una empresa dedicada a la producción de artículos elaborados con base en la madera de MDF y MELAMINA, entre los que se citan mesas, juegos de comedor, juegos de sala, escritorios, entre los más importantes.

La empresa GRS está ubicada en la Provincia del Guayas, Parroquia Ximena, Isla Trinitaria, al suroeste de la ciudad de Guayaquil, en la Cooperativa Ángel Duarte Mz. 421 Solar 18.

En la empresa GRS laboran 15 empleados, entre los que se mencionan Gerente General, Contador (personal de staff), Secretaria, 1 Técnico de Mantenimiento, 1 maestro, 3 operadores en el área de muebles de MDF y MELAMINA en el área de elaboración de muebles de madera laboran 1 maestro, 5 operadores, además del guardia.

La empresa GRS fue proveedor de Almacenes De Prati y de Mueblerías Palito en la línea de muebles de madera, la cual ha descendido en gran medida.

1.3. Fundamentación teórica

Los fundamentos teóricos de la presente investigación hacen referencia a la administración y planificación estratégica, así como la cartera o línea de productos de muebles de MDF y Melamina.

Dentro de las dimensiones correspondientes a la planificación estratégica se citan los conceptos de estrategia, las etapas, beneficios de la administración estratégica, así como aspectos relacionados con el Marketing.

1.3.1. Administración Estratégica

La administración estratégica es una de las áreas de la administración de empresas, que está vinculada directamente a la toma de decisiones, motivo por el cual se expondrán acerca de esta variable, los siguientes sub-numerales.

1.3.1.1. Concepto de Estrategia

La estrategia es un concepto que tiene su origen en el ámbito militar, tanto así que es hasta la Real Academia de la Lengua lo conceptualiza como el arte de dirigir recursos en las milicias, sin embargo, poco a poco este término fue ganando adeptos en el sector empresarial, hasta que actualmente se utiliza para hacer alusión a la dirección administrativa para la consecución de objetivos importantes para las organizaciones productivas.

En los siguientes párrafos se citan algunas conceptualizaciones del término estrategia, para mejor entendimiento de esta dimensión:

Para RENDER, Barry, HEIZER, Jay (2005) una estrategia “es un método de la organización para transformar recursos en bienes y servicios.” (Pág. 247).

Esto quiere decir, que mediante la estrategia es posible la transformación de las ideas en productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Otro reconocido autor como lo es SWIFT, Ronald (2008), señala que la estrategia “tiene que ver con las matemáticas, y es igual a dirección más enfoque más perseverancia más adaptabilidad.” (Pág. 320). Ello significa que la estrategia está vinculada al enfoque de la dirección, a la

perseverancia y a la adaptabilidad que son los elementos principales para la consecución de los objetivos.

Según LAUDON K. (2006), manifiesta:

Las estrategias más comunes, son convertirse en el productor de más bajo costo, diferenciar su producto o servicio y/o cambiar el radio de acción de competencia ampliando el mercado para incluir mercados globales o estrechándolo al enfocarse en nichos pequeños que sus competidores no atienden bien...construyendo sistemas eficientes de “sensibilidad y respuesta” al cliente y participando en “redes de valor” para suministrar nuevos bienes y servicios al mercado. (Pág. 92).

Laudon señala que una de las estrategias empresariales es precisamente, la ampliación de la cartera de productos, para ser más competitivo y poder incursionar en nuevos mercados, donde los competidores no han podido satisfacer las exigencias y gustos del segmento de clientes en cuestión.

Para poder tener éxito en el lanzamiento de una cartera de productos, como es el caso de los muebles de MDF y Melamina, es necesario planificar la estrategia, utilizando las herramientas que pone a disposición la Administración de Empresas.

En definitiva, WHEELER, Thomas, HUNGER, J. (2007) señalan que:

Se entiende por administración estratégica al conjunto de estrategias que surgen del proceso de toma decisiones directivas, mediante las cuales se planifica el rendimiento de la compañía en el largo, mediano y corto plazo. Entre las etapas de este tipo de administración consta la planificación estratégica, la implementación y control de la misma.

En efecto, la estrategia directiva es una de las áreas de mayor importancia dentro de las organizaciones, la cual se fundamenta en un análisis externo e interno, conocido con el nombre de FODA, siglas que hacen referencia a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1.3.1.2. Etapas de la Administración Estratégica

En la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de etapas de la administración estratégica.

Para GLUCK, F. (2005), las etapas de la administración estratégica son las siguientes:

Etapas 1. Planificación básica: se refiere a la gestión presupuestaria, la elaboración de los planes basados en la información que el director tiene a disposición.

Etapas 2. Planificación basada en los pronósticos: este tipo de planeación corresponde al uso de métodos estadísticos, tomando información histórica de los mismos.

Etapas 3. Planificación externa: Son planes tácticos, donde se elabora una serie de condiciones que pueden beneficiar o afectar el entorno de la empresa.

Etapas 4. Administración estratégica: Es la planificación a largo plazo, que utiliza el análisis FODA, PEST y la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter. (Pág. 3).

Como toda actividad administrativa, la planificación involucra las etapas de la planeación operativa, táctica y estratégica; en el área de muebles de MDF y MELAMINA, estas etapas están condicionadas al mercado, a los cambios de gustos y exigencias de la demanda.

1.3.1.3. Beneficios de la administración estratégica

Los beneficios de la administración estratégica están relacionados con la motivación para la consecución de metas directivas, que forman parte de la estrategia empresarial.

Según SMITH, K. (2007), los beneficios de la administración estratégica, son los siguientes:

Se citan los siguientes beneficios correspondientes a la administración de las estrategias:

- **La misión y visión empresarial debe estar relacionado con planificación estratégica.**
- **Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.**
- **Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante. (Pág. 5).**

La planificación estratégica permitirá a los administradores, contar con una panorámica general del sector mueblero en la localidad, para determinar las oportunidades de éxito que tendrá el lanzamiento de nuevos productos de MDF y Melamina al mercado.

1.3.2. Planificación Estratégica

Para RENDER, Barry, HEIZER, Jay (2005), la estrategia de una corporación “es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja y minimiza la desventaja competitiva.” (Pág. 14). En efecto, los autores de esta cita, relacionan a la estrategia con un plan maestro integral, es decir, los objetivos que quiere conseguir a futuro.

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2007), manifiestan lo siguiente al respecto:

La Planeación Estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política. (Pág. 12).

En efecto, en la presente investigación se utilizarán las técnicas de la matriz FODA y de las cinco fuerzas competitivas de Porter, para el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, en lo relacionado a la comercialización de la línea de muebles de MDF y MELAMINA. La Administración estratégica es una de las áreas de la Administración de Empresas que se encarga de la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

1.3.3. Análisis FODA

Según PORTER, M. (2007), la técnica del FODA, “permitirá encontrar los potenciales de desarrollo de la empresa y sus vulnerabilidades que hacen posible mejorar la producción y el servicio, mediante la formulación de estrategias positivas para las organizaciones”. (Pág. 91).

El FODA comprende el análisis de los aspectos internos que son las fortalezas y debilidades; y, de los aspectos externos oportunidades y amenazas.

Las fortalezas son los aspectos positivos al interior de la organización, las oportunidades son los factores que influencia el desarrollo empresarial, mientras que las debilidades son los problemas internos y las amenazas los obstáculos que se encuentran en el entorno de la entidad.

1.3.4. Competitividad

FEA, Ugo (2007), agrega lo siguiente:

La competitividad de una empresa puede ser entendida en este contexto – según la definición dada por Luis Segurado – como la capacidad de “respuesta estratégica a los cambios del entorno” y está condicionada por diversos factores externos e internos que difícilmente pueden separarse en virtud de su enorme interdependencia. (Pág. 8).

La competitividad de una empresa está determinada por diversos elementos, entre los que se citan: el proceso productivo, recursos excelentes, generación de valor añadido, calidad del producto y minimización del costo, todos ellos enfocados hacia la maximización del nivel de satisfacción del cliente.

1.3.5. Marketing

Según SWIFT, Ronald (2008) “el secreto de un marketing exitoso está en la capacidad de formular las preguntas correctas que conduzcan a una estrategia bien planeada y factible”. En efecto, el Marketing proporciona las estrategias necesarias para incentivar al cliente a que compre los artículos que oferta la organización.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (2007) agregan que la Mezcla de Marketing es el “conjunto de herramientas tácticas controladas de marketing que una organización realiza para la producción de una respuesta por parte del cliente. Los factores del Marketing se refieren a las actividades que lleva a cabo la corporación para influenciar a los clientes a comprar un producto”. (Pág. 63).

La disciplina del Marketing, le proporciona a las organizaciones las herramientas necesarias para maximizar el nivel de satisfacción de los clientes y mejorar la competitividad en el mercado, con cuyas estrategias se pueda posicionar los productos de MDF y MELAMINA en el mercado de muebles.

Los elementos más importantes del Marketing Mix, se refieren a las 4 P's del mercado, que son las siguientes:

- Producto.
- Precio.

- Plaza o canales de distribución.
- Publicidad y promoción.

Según KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary (2007), el producto es “cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”. (Pág. 7).

El producto al que hace referencia a la investigación son los muebles de MDF y MELAMINA, que satisfacen necesidades domésticas de diversa índole. La novedad es el uso de la materia prima de MDF, MELAMINA y aglomerado, en sustitución de la madera, para la fabricación de los muebles.

Para PRIDE, William M. y FERRER, O. C. (2006), señala:

El precio es un factor que se determina por la fluctuación de la demanda y la oferta, que son las variables claves dentro de un ámbito productivo o de negocios. Los precios deben fijarse bajo situaciones de mercado idóneas, donde la demanda y la oferta estén equilibradas. Los precios sirven para calcular las utilidades y determinar la rentabilidad de las empresas, de allí la importancia de su fijación. (Pág. 169).

El precio de los muebles de MDF y MELAMINA varía dependiendo del tipo, acabado y diseño del producto, por lo general este valor monetario se encuentra en el rango de \$70,00 a \$150,00, según el fabricante o canal que comercialice el bien.

Según VARGAS, Luis y RODRÍGUEZ, Natalia (2007) “puede definirse un canal de distribución, como el camino o ruta que recorre un producto desde su origen (fabricante), hasta su destino (consumidor)”. (Pág. 44).

Los muebles de MDF y MELAMINA se comercializan a través de almacenes y mueblerías, inclusive supermercados, entre los que se citan los siguientes:

- Almacenes De Prati.
- Mueblerías (Palito, Euromuebles, ATU, etc.).
- Ferrisariato.

Para PALOMARES, Ricardo (2008):

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el servicio y convencer al mercado meta para que lo adquieran, incluso antes de haberlo visto, porque es requerido....mientras que “el objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa; ésta es una faceta cada vez más importante dentro del marketing. (Pág. 122).

La empresa GRS no realiza publicidad ni promociona sus productos en el mercado, como si lo hacen sus competidores como ATU, Righetti o los almacenes que comercializan este tipo de productos, como De Prati o Ferrisariato.

1.3.6. Factibilidad

Para los autores MERCADO, DÍAZ y FLORES, el estudio de factibilidad es un indicador que pone de manifiesto si una actividad tiene potenciales oportunidades de éxito, en este caso un proyecto de desarrollo o de inversión, para lo cual se analizan aspectos técnicos, administrativos, jurídicos, económicos y financieros, para lo cual se utilizan criterios que evidencien la viabilidad de la propuesta.

Según OROZCO (2006), la “factibilidad es la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto”. (pág. 13).

La factibilidad refiere a la posibilidad de que algún proyecto o idea se pueda realizar, porque se disponen de los recursos técnicos,

tecnológicos, humanos, materiales y económicos para su puesta en marcha.

Para MIRANDA (2009), la factibilidad económica se refiere a la disponibilidad de los recursos económicos, ya sea mediante capitalización propia, por medio de socios, o a través de financiamiento de entidades bancarias externas a la organización.

GONZÁLEZ (2007), señala que “este tipo de factibilidad se obtiene a partir de los índices financieros, entre los que se citan: TIR, VAN, Pay Back, Coeficiente Beneficio Costo. Para lo cual se realiza las respectivas ecuaciones”. (Pág. 73).

La factibilidad económica financiera, concierne a la disponibilidad de los recursos económicos o el financiamiento para poder generar rentabilidad, con una recuperación rápida de la inversión, generando flujos positivos en el mediano o largo plazo.

1.3.6.1. Amortización

En la presente investigación se efectuarán las operaciones financieras, entre las cuales se mencionan la amortización y la determinación de los indicadores financieros TIR, VAN, Pay Back y coeficiente beneficio costo.

Para AYRES, Frank (2007), un documento en el cual se ha contraído una deuda que está generando intereses, se encuentra correctamente amortizado, cuando toda la obligación que detalla el capital más los intereses que se derivan del mismo, han sido canceladas a través de dividendos pagados periódicamente en intervalos de tiempo iguales. (Pág. 95).

La amortización no es otra cosa que el pago de cada una de las cuotas de las obligaciones contraídas, las cuales se componen de capital más

interés, éste último generado como consecuencia de la inyección de capitales a la inversión que necesitará la propuesta.

AYRES, Frank (2007), manifiesta:

Fondos de amortización: En el método de fondo de amortización para liquidar una deuda, del plazo. Con el objeto de poder hacer el último pago, el deudor crea un fondo por separado en el cual hace depósitos periódicos iguales durante el plazo, de tal forma que justamente después del último depósito, el fondo importa el valor de la deuda original. Es de suponerse que el fondo gana intereses, pero no necesariamente a la misma tasa que carga el acreedor. (Pág. 97).

La propuesta para el diseño de un plan que permita ampliar la línea de productos de la empresa, requerirá un crédito financiero, el cual se devengará mediante una tabla de amortización que serán calculados en la evaluación y validación económica de la alternativa sugerida.

1.3.6.2. Valor Actual Neto (VAN)

BACA URBINA, Gabriel (2006), manifiesta que el VAN “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.” (Pág. 221).

El VAN está representado por los flujos descontados de la inversión inicial, es decir, que la suma del dinero líquido que se obtiene de operar la diferencia de los ingresos y gastos, descontados con la tasa de descuento considerada en el ejercicio económico, dan como resultado el VAN.

EMERY Douglas, FINNERTY John, STOWE John, (2005), manifiesta “La diferencia entre lo que vale un activo (el valor presente de sus flujos de efectivo futuros esperados), y su costo, es el valor presente neto (VPN) del activo.” (Pág. 42).

Se estima que el VAN debe superar a la inversión inicial, para que quede demostrada la factibilidad del proyecto, también se puede diagnosticar la viabilidad, mediante la diferencia entre VAN e inversión inicial, la cual debe dar como resultado un valor mayor que cero.

1.3.6.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

BACA URBINA, Gabriel (2006), manifiesta “Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos desconectados a la inversión inicial” (Pág. 224).

La Tasa Interna de Retorno de la Inversión es aquella tasa de interés que hace que el valor presente neto sea igual a cero, es decir, que mediante esta tasa se puede equilibrar e igualar el VAN y la inversión inicial.

EMERY Douglas, FINNERTY John, STOWE John, (2005), manifiestan:

Es el rendimiento esperado del proyecto. Si el costo de capital (rendimiento requerido), es igual a la TIR (rendimiento esperado), el VPN será igual a cero. Así, una forma de ver la TIR es decir que es la tasa de descuento que hace que el valor presente total de todos los flujos de efectivo de un proyecto sumen cero. A causa del riesgo, el rendimiento requerido del proyecto con toda seguridad ser diferente de su TIR. (Pág. 306).

El TIR es la tasa de rendimiento del proyecto, que al ser comparada con la tasa de descuento, la tasa TIR debe ser superior a la de descuento, para que quede demostrada la factibilidad del proyecto.

1.3.7. MDF y Melamina

Conceptualización.- Es un tablero de madera aglomeradas en partícula o MDF, recubierta por ambas caras con películas decorativas impregnadas con resinas melamínicas, lo que es consiente a una

superficie totalmente cerrada, libre de poros, impermeable, dura y resistente al desgaste superficial.

Usos.- Es un producto que puede ser utilizado en todo tipo de muebles de oficina, comedor, dormitorios, cocinas y baños, hospitales e instalaciones comerciales. Además son perfectas en revestimientos de paredes, tabiques y cielorrasos.

Ventajas y Beneficios.- La variedad de sus colores y texturas, permite ofrecer al mercado la mejor variedad de diseños.

En cuanto a sus características físicas, su superficie no permite el desarrollo de microorganismos, por lo que es ideal para todo ambiente además de resistir al calor. No requiere trabajo adicional de terminación.

1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Las leyes institucionales que regulan en esta empresa son las siguientes:

- Constitución de la Republica del Ecuador.
- Ley Orgánica de Defensa del Artesano, Art. 4.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Art. 1 al Art. 5.
- Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundarios (TULAS): Anexo No. 1, Anexo No. 2, Anexo No. 3, Anexo No. 4, Anexo No. 5 y Anexo No. 6.

Las principales normativas de la legislación nacional, en los cuales se fundamenta la presente investigación, se presentan con mayor detalle en el **anexo No. 1**.

1.5. Hipótesis

La planeación de estrategias influirá con la identificación de oportunidades para mejorar la competitividad de la línea de muebles de MDF Y MELAMINA en la ciudad de Guayaquil.

1.6. Variables de investigación

- **Variable Independiente:** Planeación estratégica.
- **Variable Dependiente:** Competitividad de la línea de muebles de MDF Y MELAMINA.

1.7. Definición Conceptual

Administración Estratégica.- Es “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación o empresa. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (WHEELEN, Thomas, HUNGER, J., 2007, pág. 3).

Análisis FODA.- Técnica administrativa que permite encontrar los potenciales de desarrollo de la empresa y sus vulnerabilidades que hacen posible mejorar la producción y el servicio, mediante la formulación de estrategias positivas para las organizaciones. (PORTER, M., 2007, pág. 91).

Canal de distribución.- Es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre

compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. (VARGAS, Luis y RODRÍGUEZ, Natalia; 2007, pág. 44).

Estrategia.- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (LAUDON K.; 2006, pág. 92).

MDF.- Son una especie de particular de material semi – elaborado, con finos acabados, que sirve de materia prima para la industria del mueble. MDF son producidos usando troncos frescos de pino, seleccionados y descortezados, provenientes de plantaciones generalmente manejadas bajo el concepto de una continua y permanente reforestación. Los rollizos se reducen a astillas, después de su previa descortezación, las que son lavadas y posteriormente se someten a un proceso termomecánico de desfibrado. La fibra se mezcla con aditivos (resina, cera y urea) y finalmente pasa por un proceso de prensado en donde se aplica presión y temperatura dando así origen al tablero de MDF. (MASISA, 2008, pág. 5).

Melamina.- Es un compuesto cristalino utilizado en la fabricación de resinas sintéticas. Las resinas plásticas o sintéticas compuestas por largas cadenas orgánicas o polímeros son muy duraderas y ligeras. Para formar polímeros resinosos se mezclan moléculas orgánicas individuales, llamadas monómeros. Esos polímeros se moldean o se estiran para hacer artículos de plástico. (MASISA, 2008, pág. 8).

Planeación Estratégica.- Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de los objetivos

alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política. (WHEELEN, Thomas, HUNGER, J., 2007, pág. 12).

Precio.- Se determina cuando la demanda y la oferta se encuentran en equilibrio, es la fijación de un valor monetario a los artículos que se pretende vender, por lo tanto conocer el precio es importante porque es la base para calcular los ingresos futuros y hay que distinguir exactamente de qué tipo de precio se trata y cómo se ve afectado al querer cambiar las condiciones en que se encuentra, principalmente el sitio de venta. (PRIDE, William M. y FERRER, O. C.; 2006, pág. 169).

Producto.- Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. (KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, 2007, pág. 7).

TIR.- Tasa Interna de Retorno de la inversión. (EMERY Douglas, FINNERTY John, STOWE John, 2005, Pág. 306).

VAN.- Valor Actual Neto. (EMERY Douglas, FINNERTY John, STOWE John, 2005, Pág. 42).

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, con la ayuda de entrevistas y encuestas, para comprobar la hipótesis de la investigación. Se utilizan métodos teóricos y empíricos en la investigación, los primeros se refieren al uso de teorías y criterios de reconocidos autores que aportan datos importantes acerca de las variables consideradas y los segundos en mención conciernen a las técnicas de la investigación.

La metodología, es de mucha importancia en el proceso de la investigación, y de su correcto manejo depende el éxito de la tarea que se investiga.

2.1. Modalidad de la Investigación:

Investigación bibliográfica.- La investigación tiene modalidad bibliográfica, porque recopila información proveniente de los textos de Administración Estratégica y Marketing, para conceptualizar las variables independientes y dependientes, datos en los cuales se fundamenta el proyecto.

Investigación de Campo.- También se utilizará la investigación de campo, porque se aplicará encuestas a los usuarios de muebles de material semielaborado, para conocer sus criterios acerca de las preferencias y exigencias en lo relacionado a este producto.

Método Deductivo.- Además se utiliza el método deductivo, porque se parte de una problemática general, donde se analizan los factores internos y externos que afectan o benefician actualmente a la empresa, para particularizarlos en la investigación de campo aplicada a los principales beneficiarios de la investigación.

Método Inductivo.- Una vez que se ha realizado la investigación de campo, los resultados obtenidos son interpretados de modo general, mediante la aplicación del método inductivo, para elaborar una propuesta, basada en estrategias de Marketing, que permita mejorar la competitividad de la organización.

2.2. Tipo de Investigación:

Investigación Descriptiva.- La presente investigación es de tipo descriptiva, porque analiza la competitividad de las líneas de muebles que fabrica la empresa, mediante un análisis interno y externo, en el cual se identifiquen las causas del problema y los efectos que trae como consecuencia en la productividad de la empresa.

La descripción está íntimamente ligada a la observación de la situación conflictiva y a la identificación de oportunidades mediante el uso del plan estratégico.

Investigación Explicativa. – La presente investigación es de tipo explicativo porque permite explicar el grado de relación que existe entre las variables planificación estratégica y la factibilidad de la ampliación de la línea de muebles de MDF y MELAMINA.

Para el efecto se aplica una encuesta, procesando e interpretando los resultados de la encuesta, obteniendo resultados cuantitativos porcentuales, que permiten comprobar la hipótesis de la investigación.

Investigación Cuantitativa. – La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, donde se utiliza la técnica de la encuesta y se obtiene resultados cuantitativos expresados por cuantitativos.

2.3. Población y muestra

Las principales técnicas de recolección de datos, son la encuesta aplicada a los usuarios potenciales de muebles de MDF Y MELAMINA y la observación directa de los procesos administrativos y operativos en la empresa GRS.

2.3.1. Población.

La población de la investigación son los hogares de la ciudad de Guayaquil, usuarios potenciales de muebles de MDF Y MELAMINA, que actualmente asciende a 671.408 familias, según el VII Censo de Población y VI de Vivienda, realizado en el año 2010.

2.3.2. Muestra.

Del universo de la investigación se utiliza la siguiente ecuación para obtener la muestra poblacional, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{N \sigma^2 z^2}{(N - 1) (e^2) + \sigma^2 z^2}$$

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población = 671.408 familias
- σ = desviación estándar de la población = 0,5
- z = Obtenido en base a nivel de confianza = 1,96
- e = Límite aceptable de error = 5% = 0,05

$$n = \frac{(671.408) (0,5)^2 (1,96)^2}{(671.408 - 1) (1,96^2) + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = \frac{644.820,24}{(671.407) (3,8416) + (0,25) (3,8416)}$$

$$n = \frac{644.820,24}{1.679,48}$$

n = 384 encuestas

La muestra de la investigación es igual a 384 encuestas dirigidas a los hogares usuarios de muebles de MDF y MELAMINA.

CUADRO No. 2

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices
Planeación Estratégica	Producto	Factor de mayor importancia en la compra de muebles	- Calidad - Precio - Entrega a domicilio - Agilidad - Stock surtido - Garantía
	Plaza o Distribución	Canal de distribución	- De Prati - Ferrisariato - Boyacá - Palito - Polimuebles - Otros
		Entrega a domicilio	- Con frecuencia - A veces - Nunca
	Promoción y Publicidad	Promoción	- Oferta 2 x 1 - Premios - Viajes - Otros
		Publicidad	- Tv - Radio - Diarios - Letreros, vallas - Otros
		Catálogo de compras On Line	- Si - No - No Responde
		Compras por internet	- Con frecuencia - A veces - Nunca
Competitividad de la línea de muebles de MDF Y MELAMINA.	Línea de Muebles de MDF y MELAMINA	Tipo de muebles	- MDF Y MELAMINA - Madera - Plástico o Metálico
		Tiempo en que compra 1 mueble	1 año 5 años 10 años - Otros
	Preferencias del Cliente	Mueble exclusivo de MDF y MELAMINA	- Si - No - No Responde
		Ensamble de muebles en la empresa	- Si - No - No Responde
		Calificación del cliente	- Excelente - Bueno - Regular - Malo

Fuente: Propia

Elaborado por: autoras.

2.4. Instrumento de la Investigación

Las técnicas de la investigación utilizadas en la presente investigación son las siguientes:

Encuestas. – La encuesta se aplicará a los usuarios de muebles de madera, MDF y MELAMINA, para conocer su criterio acerca de los gustos y preferencias del mercado en el sector mueblero maderero, además de determinar su nivel de satisfacción.

El instrumento de la investigación que será utilizado en la presente investigación es la siguiente:

Cuestionario. – Se utilizará el cuestionario con preguntas cerradas para la aplicación de la encuesta a los clientes potenciales y actuales de la empresa GRS y el cuestionario con preguntas abiertas para el desarrollo de la entrevista a los directivos de la organización.

2.5. Procedimiento de la información

La información será recopilada mediante los cuestionarios de las encuestas y de las entrevistas, aplicadas a los clientes potenciales y actuales de muebles de MDF y MELAMINA y directivos de la empresa GRS.

2.6. Recolección de la información

Se procesará la información de la siguiente manera:

- Determinación de la metodología.
- Elaboración del marco teórico.
- Análisis y procesamiento de la información, en el programa Excel.

- Se graficó los resultados, con la opción Insertar gráfico de Excel.
- Interpretación de resultados.
- Recopilación de la información mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas.
- Formulación y aplicación de las entrevistas.
- Ingreso de datos a la tabla del programa Excel, de forma ordenada.
- Obtención de los porcentajes de los cuadros por cada pregunta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS DATOS

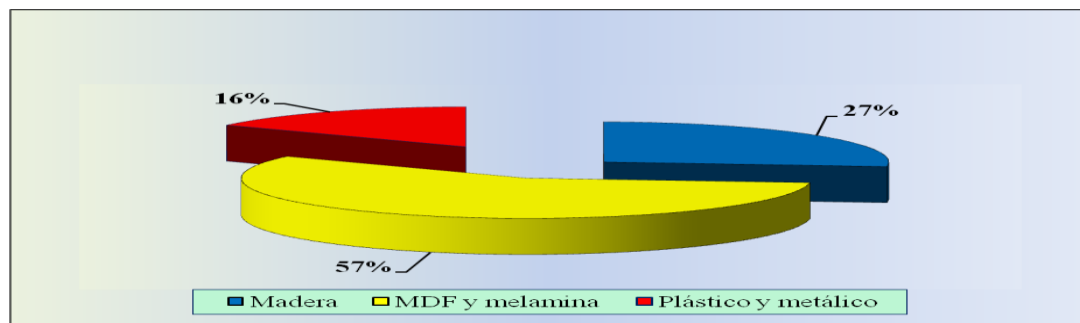
3.1. Encuesta aplicada a clientes potenciales y actual de muebles de MDF

CUADRO No. 3
PREFERENCIA POR TIPO DE MUEBLES

Descripción	Frecuencia	%
Madera	103	27%
MDF y melamina	220	57%
Plástico y metálico	61	16%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.
Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 3
PREFERENCIA POR TIPO DE MUEBLES



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.
Elaborado por: Autoras.

Según la encuesta realizada el 57% de cada 100 clientes tiene preferencia por los muebles de MDF y Melamina, mientras 27% prefieren los muebles de madera y una parte de esta se inclina por los de material plástico y metálico. Los clientes consideran que el precio y el acabado de los muebles de MDF y Melamina son los factores que están impactando en la preferencia de este tipo de productos en el mercado, los cuales serán analizados en la pregunta No. 4 de esta encuesta.

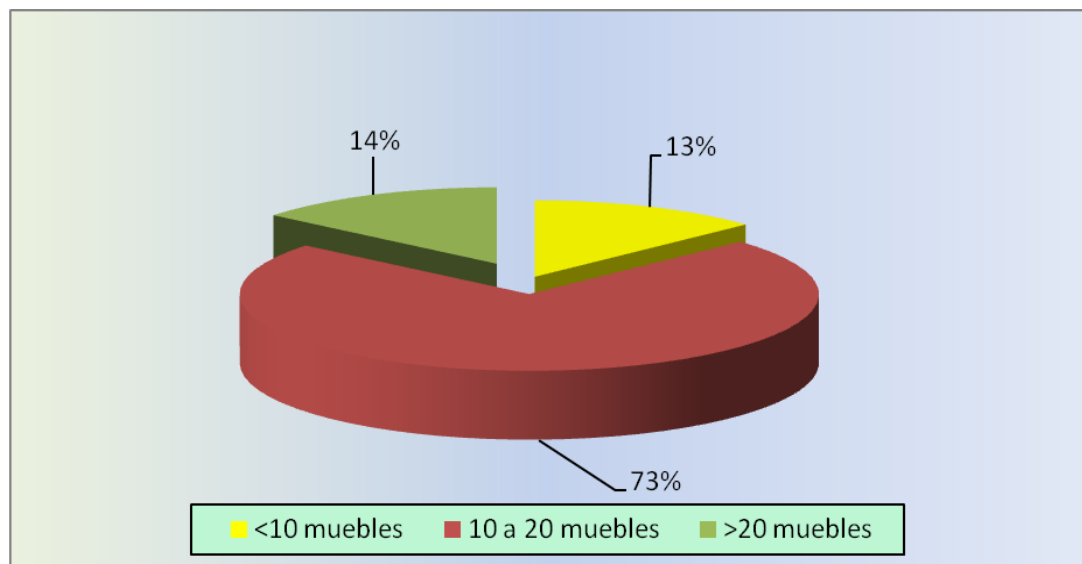
CUADRO No. 4
FRECUENCIA DE COMPRA DE MUEBLES

Descripción	Frecuencia	%
<10 muebles	50	13%
10 a 20 muebles	280	73%
>20 muebles	54	14%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 4
FRECUENCIA DE COMPRA DE MUEBLES



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Según la encuesta realizada 73% de cada 100 clientes necesitan de 10 a 20 muebles en su hogar, 13% de los clientes necesitan menos de 10 muebles en su hogar, mientras que 14% restante compran más de 20 muebles para su hogar. Los clientes estiman que la vida útil de un mueble de MDF y MELAMINA es de de 5 años y de un mueble de madera de 10 años, lo que representa una oportunidad latente en el mercado mueblero.

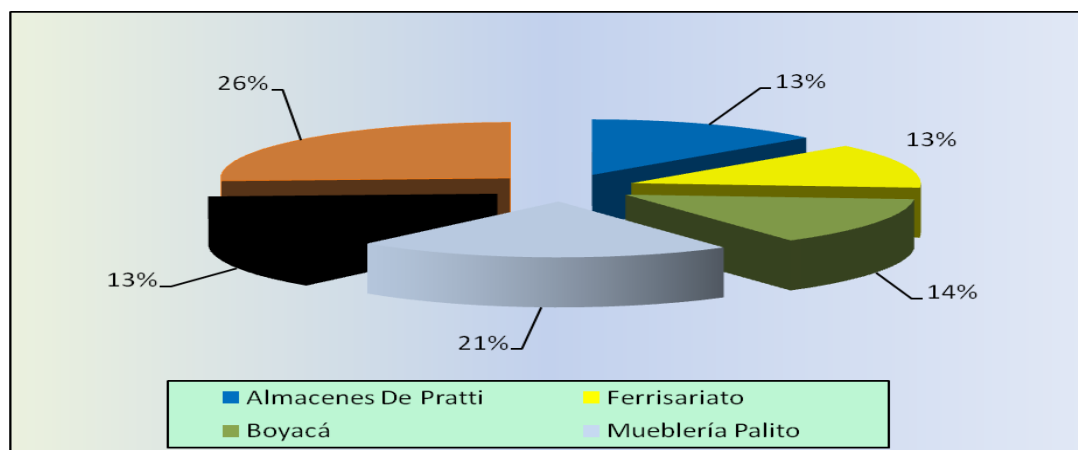
CUADRO No. 5
CANAL DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS MUEBLES

Descripción	Frecuencia	%
Almacenes De Prati	51	13%
Ferrisariato	50	13%
Boyacá	54	14%
Mueblería Palito	81	21%
Polimuebles	49	13%
Otros	99	26%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 5
CANAL DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS MUEBLES



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Agrupando las alternativas de las respuestas se observa que el 39% de los clientes adquirieron sus muebles en Almacenes De Prati, Ferrisariato y Polimuebles, 35% de los clientes compraron en Almacenes Boyacá y mueblería palito 26% compraron muebles en otras empresas, incluso en Pycca, quien comercializa muebles de plástico y de metal. Los clientes consideran que entre los canales de comercialización donde compraron, Almacenes De Prati que es uno de los clientes de la empresa GRS, es uno de los principales, lo que es un buen resultado para la compañía.

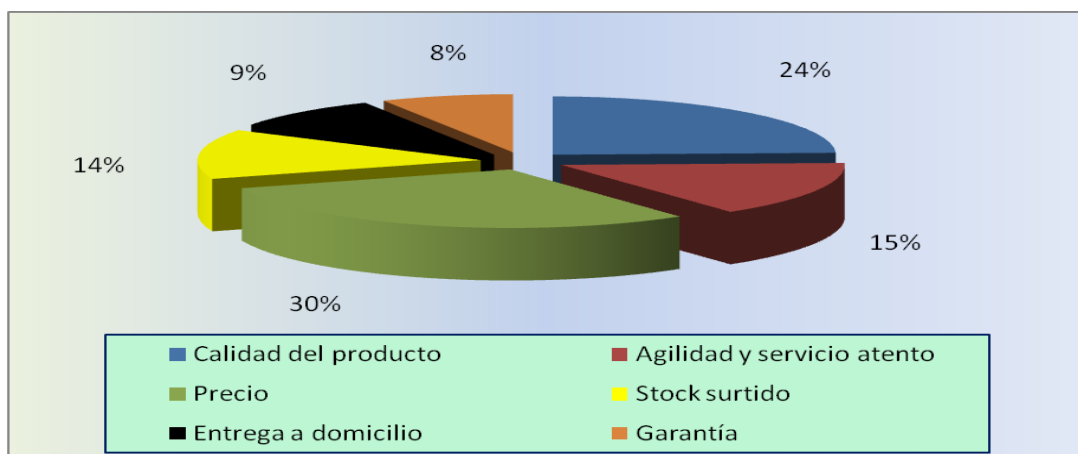
CUADRO No. 6
FACTOR PREFERIDO PARA COMPRAR MUEBLES

Descripción	Frecuencia	%
Calidad del producto	94	24%
Agilidad y servicio atento	59	15%
Precio	115	30%
Stock surtido	53	14%
Entrega a domicilio	34	9%
Garantía	29	8%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 6
FACTOR PREFERIDO PARA COMPRAR MUEBLES



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

De acuerdo a las encuesta realizadas y agrupándolas 54% de cada 100 clientes de clientes prefieren la calidad del producto en la compra de sus muebles, y precio, el 29% se manifiesta por un servicio atento, stock surtido, el 8% de los clientes desean que le entreguen el mueble a domicilio y el 9% esperan que le brinden garantía. Los clientes consideran que los precios y la calidad del producto son los principales factores que inciden para decidir la compra de muebles, corroborando lo que se dijo en la pregunta No. 1.

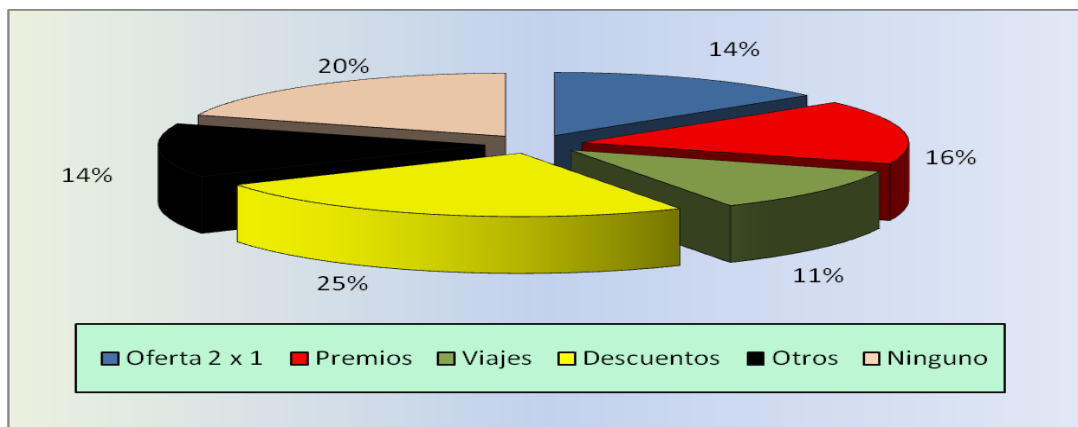
CUADRO No. 7
PROMOCIÓN QUE LO INCENTIVÓ A COMPRAR MUEBLES

Descripción	Frecuencia	%
Oferta 2 x 1	54	14%
Premios	63	16%
Viajes	44	11%
Descuentos	95	25%
Otros	53	14%
Ninguno	75	20%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 7
PROMOCIÓN QUE LO INCENTIVÓ A COMPRAR MUEBLES



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Agrupando las alternativas de las respuestas el 66% de cada 100 clientes compraron sus muebles con ofertas de 2 x 1, recibieron premios, ganaron un viaje, y tuvieron descuentos, el 20% no recibieron ninguna promoción cuando compró su mueble. Para los clientes, las principales promociones que ofrecen los establecimientos que comercializan muebles, pueden ser utilizadas por la empresa como estrategias, para ser más competitivo en el mercado.

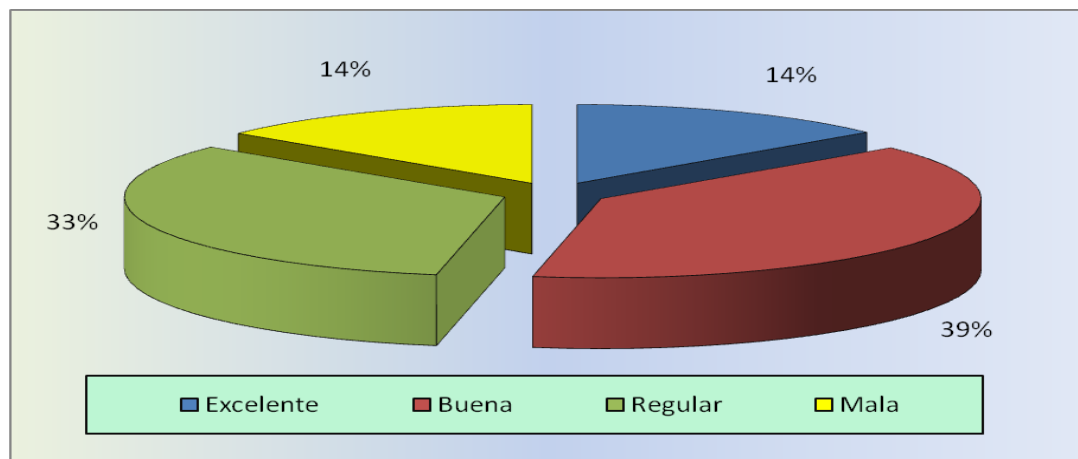
CUADRO No. 8
CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA DONDE COMPRÓ MUEBLES

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	53	14%
Buena	150	39%
Regular	127	33%
Mala	54	14%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 8
CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA DONDE COMPRÓ MUEBLES



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

En las encuestas agrupadas se observa que el 72% de los clientes calificaron de buena y regular a la empresa donde compraron sus muebles, mientras que 14% otorgaron una buena calificación, y el mismo porcentaje manifestaron una calificación mala. Un porcentaje considerable de compradores de muebles, no se encuentra satisfecho con el producto ni el servicio que le ofreció el establecimiento donde compró sus muebles, lo que puede ser aprovechado por la empresa GRS.

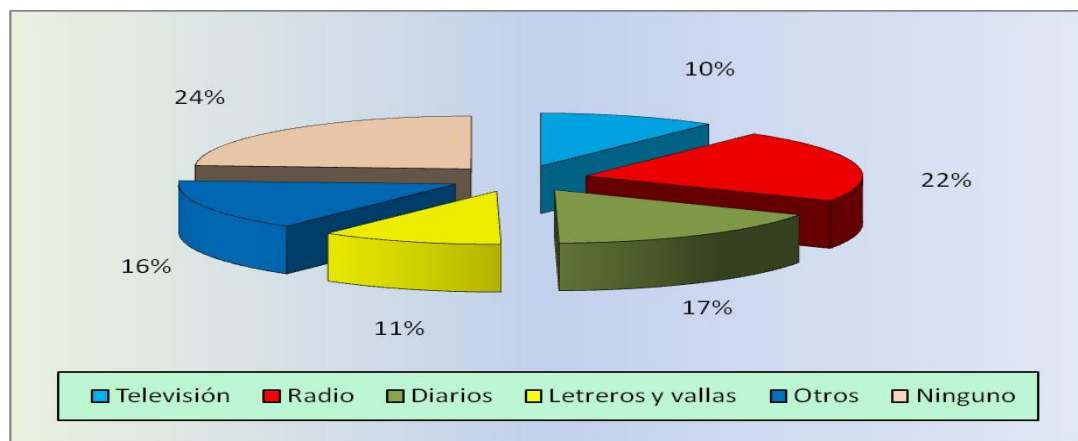
CUADRO No. 9
MEDIOS QUE DIFUNDEN PUBLICIDAD DE MUEBLES

Descripción	Frecuencia	%
Televisión	40	10%
Radio	86	22%
Diarios	65	17%
Letreros y vallas	41	11%
Otros	60	16%
Ninguno	92	24%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 9
MEDIOS QUE DIFUNDEN PUBLICIDAD DE MUEBLES



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Según la encuesta realizada 60% de cada 100 clientes han escuchado publicidad en las radios, observaron anuncios publicitarios de muebles en los diarios, apreciaron una propaganda televisiva correspondiente a los muebles, observaron publicidad en letreros y vallas publicitarias, 16% apreciaron publicidad de muebles en otros medios. Para los clientes, el mensaje publicitario puede ser utilizado por la empresa, para ser más competitiva en el mercado.

CUADRO No. 10

CATÁLOGO DE COMPRAS, LÍNEA DE MUEBLES MDF Y MELAMINA

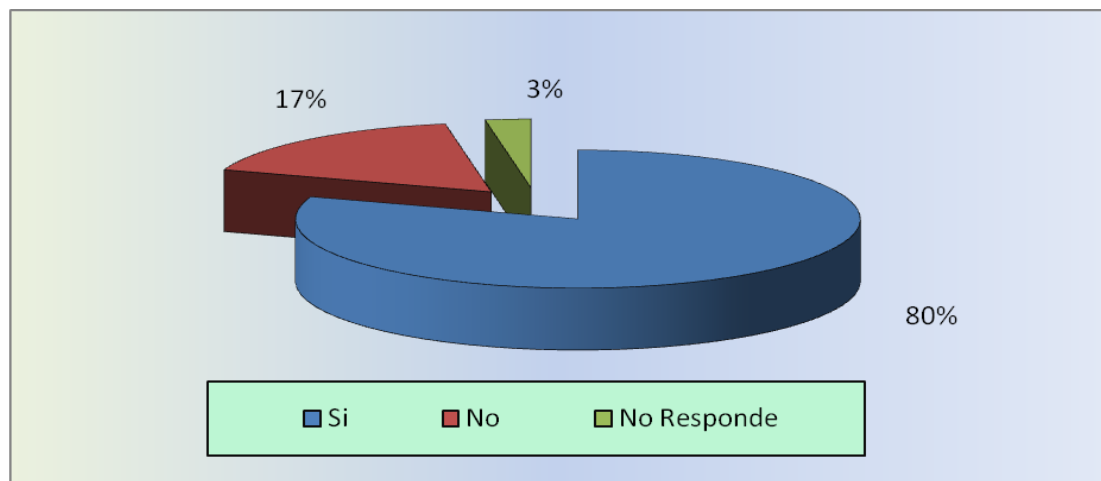
Descripción	Frecuencia	%
Si	308	80%
No	66	17%
No Responde	10	3%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 10

CATÁLOGO DE COMPRAS, LÍNEA DE MUEBLES MDF Y MELAMINA



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

La alternativa de esta encuesta señala que el 80% de cada 100 consumidores potenciales y actuales de muebles de MDF y MELAMINA, les gustaría recibir un catálogo de compras de la línea de muebles; mientras que a 17% no les gustaría recibir este tipo de mensaje publicitario, es decir, que el resultado de esta pregunta, evidencia una oportunidad latente para la empresa, de trabajar con catálogos para promocionar y difundir el mensaje publicitario en el mercado, de la línea de muebles de MDF y MELAMINA fabricado por la empresa.

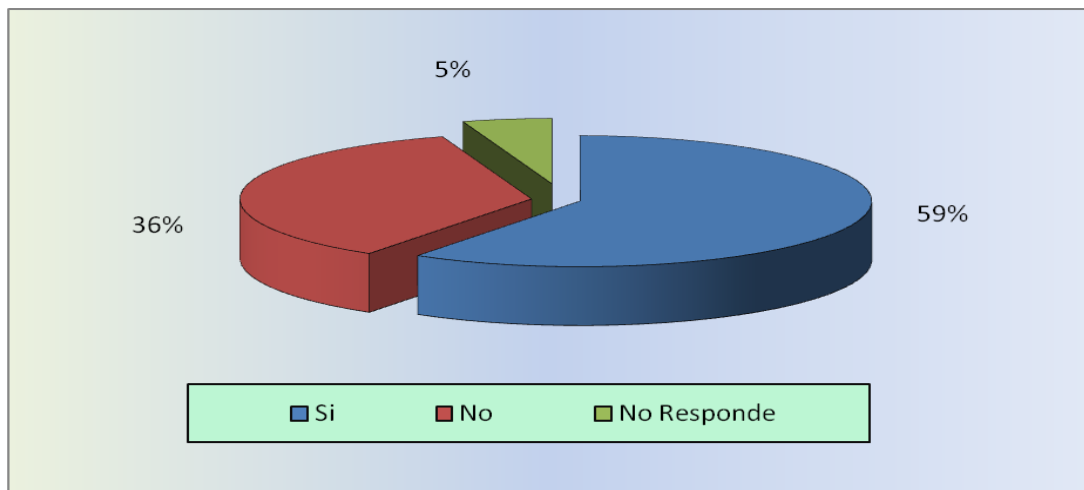
CUADRO No. 11
ENSAMBLE DE MUEBLES MDF Y MELAMINA EN LA EMPRESA

Descripción	Frecuencia	%
Si	228	59%
No	137	36%
No Responde	19	5%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 11
ENSAMBLE DE MUEBLES MDF Y MELAMINA EN LA EMPRESA



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Según la encuesta realizada el 59% de cada 100 clientes potenciales y actuales de muebles les gustaría que sus muebles de MDF y MELAMINA sean ensamblados por el personal de la empresa GRS, 31% de los clientes opinaron lo contrario. Si estos se adecúan a sus gustos, lo que evidencia una oportunidad latente para la empresa, de poder aumentar su volumen de ventas y su nivel de ingresos, en la línea de muebles de MDF y MELAMINA, aplicando estrategias que le permitan ser más competitivos en el mercado, comprobándose la hipótesis de la investigación.

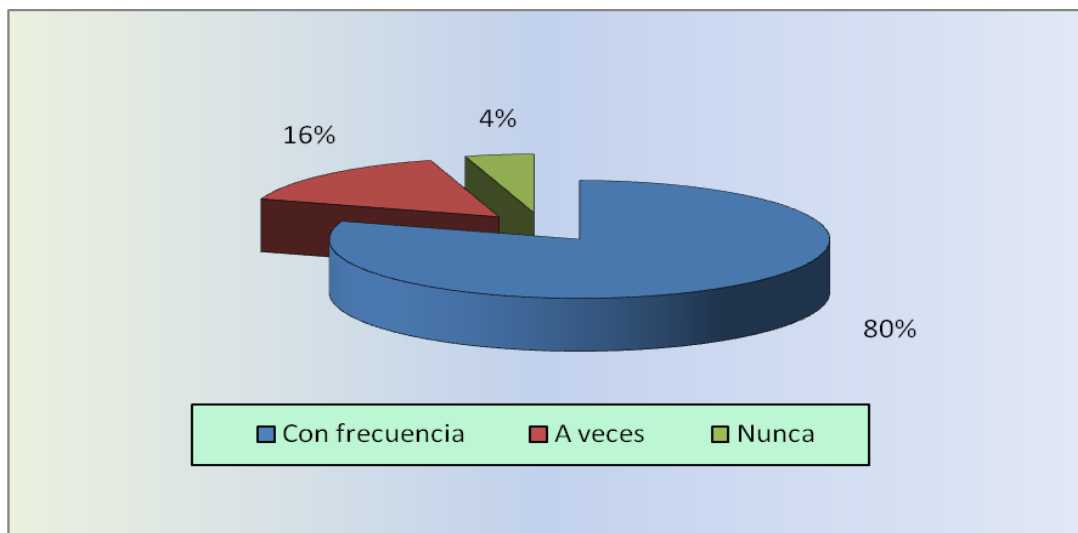
CUADRO No. 12
ENTREGA A DOMICILIO DEL MUEBLE

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	307	80%
A veces	60	16%
Nunca	17	5%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 12
ENTREGA A DOMICILIO DEL MUEBLE



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Según la encuesta realizada el 80% de cada 100 clientes potenciales y actuales, les gustaría que la empresa entregue los muebles de MDF y MELAMINA a domicilio, mientras que 21% no le dan mucha importancia a la entrega a domicilio. Evidenciando esta oportunidad latente para la empresa, de captar una mayor porción del mercado, con base en la aplicación de la estrategia de entregar los muebles de MDF y MELAMINA a domicilio.

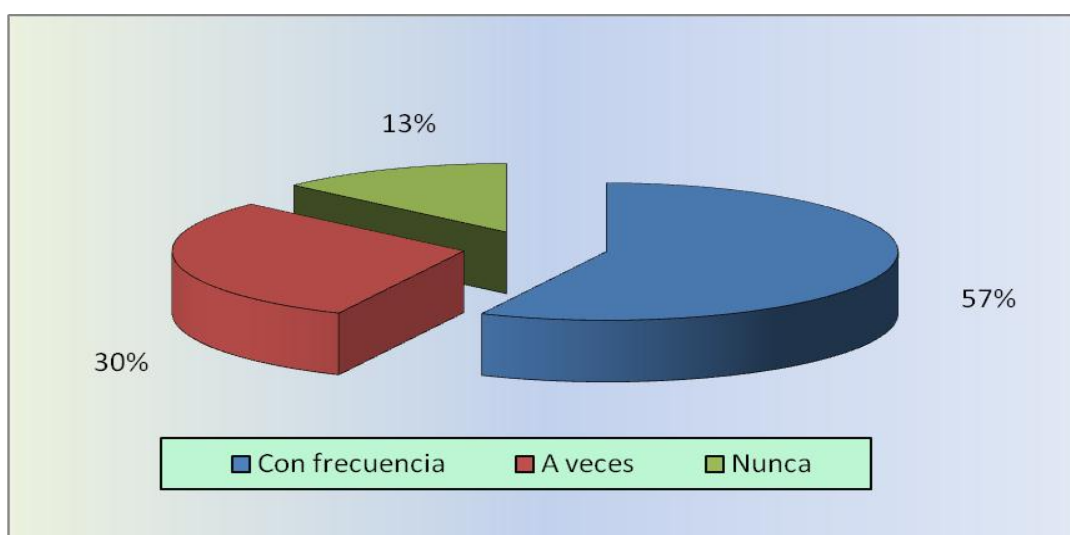
CUADRO No. 13
COMPRA POR INTERNET

Descripción	Frecuencia	%
Con frecuencia	219	57%
A veces	115	30%
Nunca	50	13%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 13
COMPRA POR INTERNET



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Observando la encuesta realizada el 57% de cada 100 clientes potenciales y actuales, les gustaría observar publicidad por internet de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, mientras que 43% no le da mucha importancia a la publicidad por internet. Demostrado una oportunidad latente para la empresa, de dar a conocer al mercado, sus productos en la línea de muebles de MDF y MELAMINA, a través del uso de la tecnología de información y comunicación (TIC's), que puede ser utilizada como estrategia publicitaria por GRS.

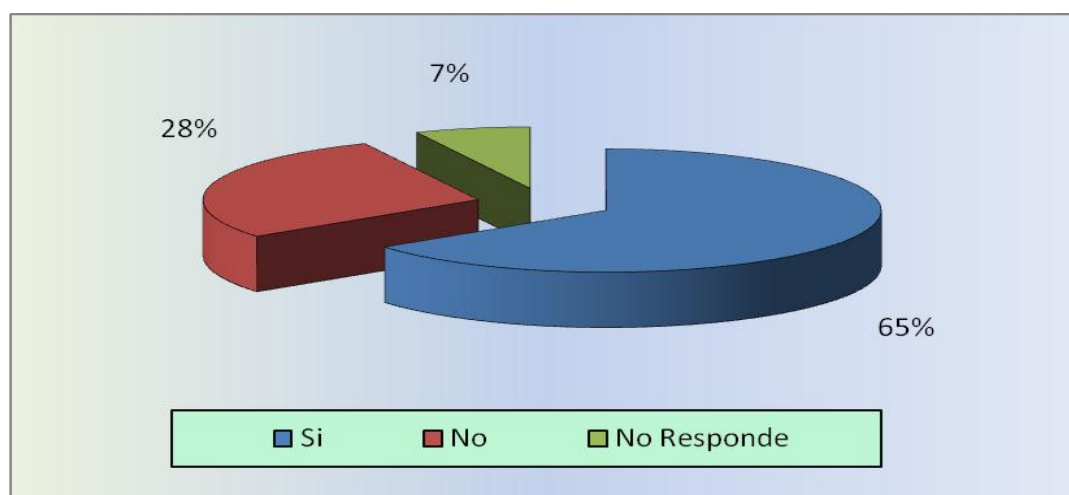
CUADRO No. 14
MUEBLE EXCLUSIVO DE MDF Y MELAMINA

Descripción	Frecuencia	%
Si	249	65%
No	109	28%
No Responde	26	7%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 14
MUEBLE EXCLUSIVO DE MDF Y MELAMINA



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Según la encuesta el 65% de cada 100 clientes potenciales y actuales de muebles, les gustaría tener un mueble exclusivo de MDF Y MELAMINA no visto en el mercado, mientras que 28% opina lo contrario. Los clientes han manifestado que desean diseños novedosos, oportunidad latente para la empresa, de incrementar su cartera de clientes, mediante la promoción de muebles con diseños exclusivos, fabricados con base en la creatividad de su personal, la cual es una estrategia que generará mayor competitividad para GRS.

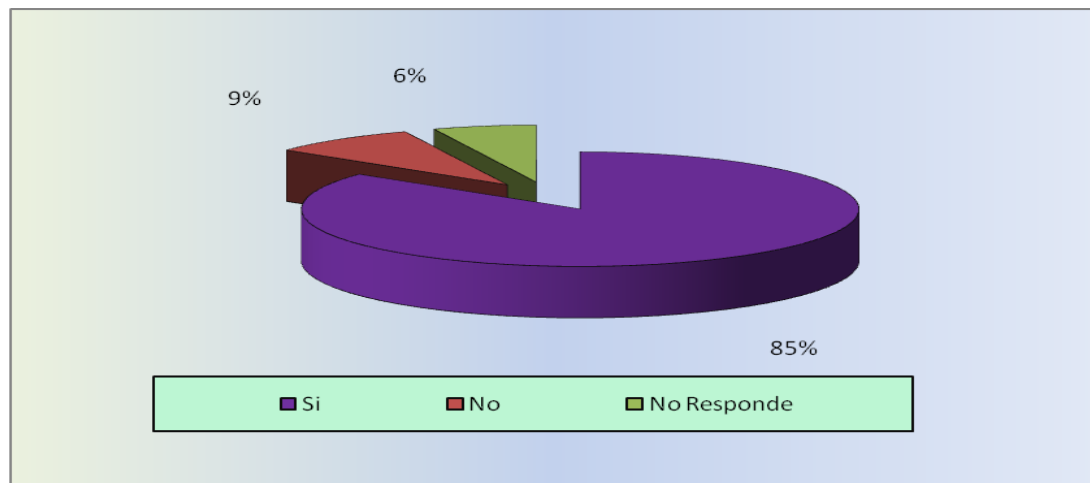
CUADRO No. 15
INTENCIÓN DE COMPRA MUEBLES DE MDF Y MELAMINA

Descripción	Frecuencia	%
Si	328	85%
No	33	9%
No Responde	23	6%
Total	384	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 15
INTENCIÓN DE COMPRA MUEBLES DE MDF Y MELAMINA



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Observando la pregunta de la encuesta el 85% de cada 100 clientes potenciales y actuales de muebles compraría muebles de MDF y MELAMINA si le ofrecen estrategias ventajosas como promociones, publicidad, entrega a domicilio y otras, mientras que 15% opina lo contrario o no responde. Los clientes consideran que la organización debe planear estrategias que le permitan ser escogido como su proveedor de muebles, comprobándose la hipótesis de la investigación en el sentido que la planeación de estrategias influirá en un mayor nivel de competitividad de la empresa GRS en la línea de muebles de MDF Y MELAMINA.

3.2. Prueba de hipótesis

La hipótesis de la investigación considera que la planeación de estrategias influirá con la identificación de oportunidades para mejorar la competitividad de la línea de muebles de MDF Y MELAMINA en la ciudad de Guayaquil.

Para el efecto, se ha considerado los resultados de la encuesta aplicada a los clientes potenciales y actuales de muebles en la ciudad de Guayaquil, los cuales evidencian que las preferencias del mercado mueblero corresponden a aquellos artículos elaborados con material de MDF y MELAMINA, que han captado la preferencia de más de la mitad de la población beneficiaria. Este tipo de muebles son necesarios para los hogares locales, motivo por el cual se utilizan un promedio de 15 muebles por cada vivienda, para cubrir las necesidades de la sala, dormitorios, bibliotecas, baños, cocina, patios, entre otras áreas de la vivienda.

Los canales de distribución que distribuyen los muebles de MDF y MELAMINA, son el Ferrisariato, Almacenes De Prati, Almacenes Boyacá y Mueblería Palito, destacando además que PYCCA comercializa y distribuye muebles metálicos y de plástico en un volumen considerable.

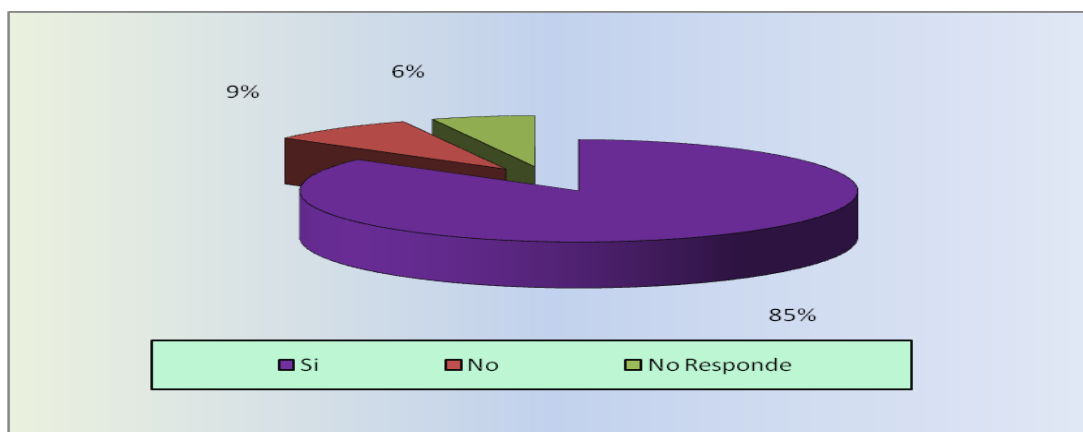
La mayoría de los clientes se inclina por los precios y la calidad para comprar un mueble de MDF y MELAMINA, conociendo que por ser más barato tiene menor durabilidad, pero el diseño y el acabado son factores muy importantes para que los compradores seleccionen este tipo de muebles. Una cantidad considerable de clientes considera que el canal de distribución donde adquiere este tipo de artículo, presenta fallas, sea porque no le entregan a domicilio, por los precios o diseño de los productos y por otros aspectos de gran importancia que influyen en los clientes a la hora de comprar muebles.

Muchos de los clientes indicaron que no recibieron ningún tipo de

promoción al comprar sus muebles, mientras que algunos consideraron que se les ofreció un descuento en sus compras. En cuanto a la publicidad de muebles de MDF y MELAMINA, la mayoría de la población beneficiaria no ha escuchado difusión acerca de estos artículos, algunos de los compradores han escuchado publicidad en radio y diarios de la localidad. A los clientes les gustaría que las empresas que comercializan muebles de oficina y de computación les entreguen catálogos ya sea en revistas o por internet, para poder seleccionar tipos de muebles exclusivos que le satisfagan sus necesidades.

A la mayoría de la población beneficiaria les gustaría que le entreguen a domicilio sus compras de muebles de oficina y de computación, alternativa que muy pocos canales de comercialización han optado, lo que puede ser representado una oportunidad latente para la empresa.

GRÁFICO No. 16
COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS



Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

La mayoría de los clientes potenciales y actuales de muebles, compraría muebles de MDF y MELAMINA si le ofrecen estrategias ventajosas como promociones, publicidad, entrega a domicilio y otras, lo que comprueba la hipótesis de la investigación, en el sentido que la planeación de estrategias influirá en un mayor nivel de competitividad de la empresa GRS en la línea de este tipo de muebles.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusión de la hipótesis

Para comprender la conclusión es necesario recordar el enunciado de la hipótesis propuesta.

Hipótesis: La planeación de estrategias influirá con la identificación de oportunidades para mejorar la competitividad de la línea de muebles de MDF Y MELAMINA en la ciudad de Guayaquil.

- Se verificó que la empresa GRS está reduciendo sus ingresos anuales en márgenes superiores al 2%, donde los competidores están ganando posiciones con los productos sustitutos de MDF y MELAMINA, que son menos costosos y sus diseños o acabados, son más vistosos y elegantes. Los clientes prefieren los catálogos y páginas web, para la publicidad de los muebles, además que prefieren a las empresas que le llevan los artículos a domicilio y preferiblemente cuando hay ofertas de los mismos.
- Los muebles de MDF y MELAMINA además de tener un impacto social en la maximización del nivel de satisfacción del cliente, tienen un impacto ambiental que se traduce en la reducción de la atmosfera de polvo que genera el procesamiento de la madera y la tala de menor cantidad de árboles, debido a que los materiales en mención son elaborados con plástico y cartón prensado.
- La propuesta de aumentar la producción y ventas de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, ha obtenido una tasa TIR **33,64%**, un

VAN de **\$514.989,62** un tiempo de recuperación de la inversión de **3 año 8 meses** y un margen de utilidad neta del 19,64% superior a la utilidad actual del 10,72%, es decir, un beneficio de 8,92%, que indica que por cada cien dólares que venderá la empresa obtendrá un beneficio adicional de \$8,92, es decir, que el proyecto es factible en el aspecto económico.

4.2. Recomendaciones

- Se sugiere a la empresa que realice un plan estratégico para determinar la factibilidad de comercializar un mayor volumen de productos de la línea de muebles de MDF y MELAMINA en la ciudad de Guayaquil, utilizando una tupi para incrementar la variedad de diseños y finos acabados de artículos.
- Es recomendable el diseño de una página Web y la impresión de catálogos publicitarios para difundir la venta de muebles de MDF y MELAMINA, por parte de la empresa GRS, además de aplicar la estrategia de entregar los muebles a domicilio, para lo cual se recomienda la adquisición de un vehículo, mecanismos con el cual se espera mejorar el servicio al cliente y maximizar su nivel de satisfacción. Efectuar ofertas y demás promociones de muebles de MDF y Melamina, para incentivar al cliente a comprar una mayor cantidad de productos de la empresa y así mejorar los niveles de ventas y la competitividad de la empresa en el mercado.
- Con ello se recomienda a los directivos de la empresa GRS a ejecutar la propuesta de ampliación de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, para aprovechar la mayor rentabilidad que se puede obtener y con ello posicionarse en el mercado, mejorando las capacidades del talento humano, con base en la capacitación y motivación, enfocando el trabajo hacia la maximización del nivel de satisfacción de los clientes.

4.3. PROPUESTA

4.3.1. Ficha Técnica

- **Institución:** Empresa GRS.
- **Ubicación:** Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, parroquia Ximena.
- **Dirección:** Isla Trinitaria, Cooperativa Ángel Duarte, Mz. 421 Solar 18. Año 2012.
- **Representante Legal:** Sr. Gonzalo Rosas Sánchez.
- **Período:** 2012
- **Autoras:** Priscila Lino, María José y Genoveva Ramos.

4.3.2. Nombre de la Propuesta:

Plan estratégico de la empresa “GRS” para determinar la factibilidad de la ampliación de la línea de muebles de MDF y MELAMINA.

4.3.3. Antecedentes:

La empresa GRS ha sufrido la reducción de sus ventas, las cuales se fundamentan en la producción y comercialización de la línea de muebles de madera. Los principales productos sustitutos que han reemplazado a la madera en la fabricación de muebles, son el MDF y la MELAMINA, que han captado las preferencias del mercado, por ser más económicos y flexibles, por lo que tienen mayor variedad de diseños y acabados más finos.

Se pudo identificar que los clientes de muebles de MDF y la MELAMINA, se publicitan en mayor medida por catálogos y por el internet, esta última a través de páginas Web y las redes sociales, que son estrategias que

están utilizando las empresas para abaratar los costos de la publicidad en las empresas.

Los clientes de muebles de MDF y la MELAMINA se encuentran insatisfechos porque no reciben este tipo de productos a domicilio, por lo que muchas veces deciden no comprar los artículos, a pesar de ser muy necesarios para el hogar.

Es necesario incentivar a los clientes de muebles de MDF y MELAMINA para que compren este tipo de productos, para el efecto se debe aplicar estrategias de Marketing, previo a la realización de un plan estratégico que permita detectar las oportunidades y las fortalezas de la organización, así como las principales amenazas y las debilidades que representan obstáculos, que deben ser derribados mediante técnicas de la administración empresarial, para mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad organizacional.

Para el efecto, se deberá realizar un exhaustivo estudio de la organización, aplicando las técnicas del FODA, PEST, cinco fuerzas competitivas de Porter y análisis de capacidades internas, con las cuales se pueda escoger las estrategias adecuadas para la determinación de la factibilidad de la producción y comercialización de muebles de MDF y MELAMINA.

Es necesario además que la empresa adopte estrategias de Marketing adecuadas entre las cuales se citan la publicidad en el internet, valiéndose de un Web Site, para publicitar apropiadamente los productos de MDF y MELAMINA, cuyos beneficios son palpables en el costo, diseño y acabados de estos artículos, que han captado la preferencia de los clientes en un mercado de alta rivalidad competitiva.

La propuesta por tanto, tiene utilidad metodológica porque en ella se aplican estrategias administrativas, como el FODA, PEST, cinco fuerzas competitivas de Porter, todos ellos son métodos directivos, que pueden facilitar la toma de decisiones y aportar con soluciones valideras que mejoren la situación actual de la empresa en los ámbitos técnicos, sociales y económicos.

4.3.4. Tiempo de implantación de la propuesta:

La propuesta será implementada en el plazo de 3 meses, si es que los directivos de la empresa GRS aceptan los resultados del plan estratégico propuesto, que consiste en la determinación de la factibilidad técnica y económica para el aumento de la línea de muebles de MDF y MELAMINA en reemplazo de la línea de muebles de madera.

4.3.5. Alcance de la propuesta

La propuesta tendrá alcance exclusivo para la línea de muebles de MDF y MELAMINA, que es la línea que se pretende mejorar e incrementar, para beneficio de los consumidores y de la propia empresa.

Se espera que con la aplicación de la propuesta, se pueda incrementar paulatinamente la fabricación y comercialización de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, mientras se van reduciendo la producción y ventas de la línea de muebles de madera, con lo que la empresa ganará en eficiencia, productividad, competitividad y rentabilidad.

4.3.6. Desarrollo

El desarrollo de la propuesta consiste en un plan estratégico para la determinación de la factibilidad de ampliación de la línea de muebles de MDF y MELAMINA, para lo cual se deberá procurar la reducción paulatina de los muebles de madera, como una estrategia para competir con mayores argumentos en un mercado de alta rivalidad competitiva que ha sido favorable a aquellos oferentes de muebles de la línea de MDF y MELAMINA.

La línea de muebles de MDF y MELAMINA, además de ser más económica, porque trabaja con materiales provenientes de los plásticos y no con madera, que es una materia prima de mayor costo, es también más vistosa y presenta acabados más finos, agregando a ello que se puede fabricar mayores diseños de muebles porque es un material más flexible y fácil para laborar.

El plan estratégico es una alternativa para diagnosticar el mercado y detectar las oportunidades de negociar con los clientes, ofreciéndoles mayores ventajas para que ellos puedan maximizar su nivel de satisfacción en la compra de muebles, de manera que la organización pueda incrementar sus ventas.

Las estrategias de Marketing tienen gran importancia para el aumento de la participación en el mercado, que permita a su vez mejorar la situación financiera de la empresa, que ha reducido sus indicadores en los últimos años, por lo que se aspira que la propuesta planteada beneficie a la empresa y a sus clientes.

4.3.7. Elaboración

La elaboración de la propuesta consiste en un plan estratégico que identifique las principales oportunidades para fabricar y comercializar un mayor volumen de muebles de MDF y MELAMINA, mientras se va reduciendo la producción de artículos de madera, para elevar las ventas, la rentabilidad y la competitividad de la empresa en el mercado de la localidad.

4.3.8. Factibilidad

Para el proyecto, se dispone de los recursos humanos, técnicos y económicos suficientes, debido a que los directivos están plenamente de acuerdo en que se aplique un plan estratégico para identificar oportunidades en el mercado de muebles de MDF y MELAMINA, de manera que la empresa GRS pueda ser más competitiva y satisfacer en mayor medida las necesidades y exigencia de los clientes en el mercado local.

Para el efecto, la empresa ha puesto a disposición de las autoras, toda la información necesaria, la cual ha sido procesada con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para la obtención de resultados técnicos y económicos confiables que sirvan a la empresa en la toma de decisiones empresariales.

4.3.9. Planteamiento de los objetivos

4.3.9.1. Objetivos básicos:

Realizar un plan estratégico en la empresa “GRS” para determinar la factibilidad de la ampliación de la línea de muebles de MDF y MELAMINA y la reducción de la línea de muebles de madera.

4.3.9.2. Objetivos operacionales:

- Realizar un análisis empresarial para identificar las oportunidades de introducir una mayor escala de muebles de MDF y MELAMINA.
- Diseñar estrategias de mercado eficientes, que permitan la introducción y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Mejorar el margen de utilidades en la empresa y evaluar con criterios económicos la factibilidad de aumentar la producción y comercialización de muebles de MDF y MELAMINA.

4.3.10. Estructura general de la propuesta

4.3.10.1. Plan estratégico (análisis FODA).

El plan estratégico parte de un análisis FODA, para lo cual se emplearán las técnicas del análisis PEST, las cinco fuerzas competitivas de Porter y los aspectos internos que serán evaluados mediante las capacidades competitivas, directivas, financieras, tecnológicas y de talento humano.

Misión. – GRS ofrece muebles elaborados con base en madera sólida y tablero MASISA de baja emisión E-1, formaldehído de baja emisión, Melamina y MDF, que cumplen las más estrictas normas de calidad vigentes, siendo copartícipe del desarrollo personal de su recurso humano, de la comunidad circundante, de sus clientes que satisfacen de manera óptima sus necesidades en la línea de mueblería, bajo un marco de mejora continua y preservación medioambiental.

Visión. – La Visión de la empresa se identifica en el intento estratégico a largo plazo de satisfacer las necesidades del mercado en el futuro, ampliando la planta y logrando una mejor distribución de la misma.

4.3.10.2. Análisis del ambiente externo

Para la evaluación del ambiente externo de GRS, se emplea el análisis PEST y las cinco fuerzas competitivas de Porter, como herramientas gerenciales que permitirán determinar las oportunidades de incrementar la línea de muebles de MDF y MELAMINA como parte de la estrategia empresarial para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado mueblero.

4.3.10.2.1. Análisis PEST

Se refiere a la descripción de los ambientes políticos, económicos, sociales y tecnológicos de la organización.

Cada una de estas variables se refiere a varios aspectos que serán descritos a continuación:

4.3.10.2.1.1 Ambiente Político

Promoción de la inversión. – La Constitución de la República del Ecuador, promueve las inversiones en el texto de la normativa del Art. 281, para lo cual utiliza a las entidades financieras públicas como la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento, para que sean flexibles y otorguen créditos a los cuenta ahorristas.

Política tributaria. – El incremento de los impuestos en el sector productivo influyó en la rentabilidad de las empresas del sector privado, a pesar de ello, las pequeñas empresas tienen ciertos beneficios que le ha otorgado la misma ley, siempre y cuando se sitúen en los niveles exigidos por el Estado.

4.3.10.2.1.2 Ambiente Económico

Tasas de interés. – Las tasas de interés para créditos productivos oscilaron del 14% al 16% hasta el primer semestre del 2012, en cambio, las instituciones financieras del sector público ofrecieron tasas inferiores del 10% para otorgar créditos corporativos a los pequeños empresarios, representando una oportunidad el financiamiento de la deuda con la Corporación Financiera Nacional (CFN) o el Banco de Fomento.

Inflación. – La inflación ha oscilado entre 3,29% al 4,49% en el sector industrial y agrícola, lo que está dentro de la inflación del sector maderera, la cual ha impactado de manera negativa en los presupuestos de los artesanos y pequeños empresarios, siendo una amenaza latente para el desarrollo de este sector productivo, más aun cuando los muebles presentan sensibilidad al precio.

Oferta. – Para obtener los datos de la producción de muebles de madera, MDF y Melamina, plásticos y metálicos, se ha tomado el registro del Gremio de Artesanos de la Madera, debido a que la importación de muebles metálicos representa menos del 5% de la oferta total de estos productos.

En el siguiente cuadro se detalla la oferta de muebles en la localidad porteña, la cual tuvo una tendencia de crecimiento del 2,5% en los últimos 5 años.

CUADRO No. 16
OFERTA HISTÓRICA DE MUEBLES.

Año	Oferta de muebles en unidades
2008	636.549
2009	652.870
2010	669.611
2011	686.780
2012	704.390

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de muebles de MDF, MELAMINA y madera e información de Gremio de Artesanos que manifiesta un crecimiento del 2,5% del sector mueblero.

Elaborado por: Autoras.

Se puede apreciar que la oferta actual de muebles en la localidad, corresponde a 704.390 unidades.

El **Pronóstico de la Oferta** fue realizado con el método de regresión lineal, denominado interpolación de polinomios, el cual puede ser apreciado en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 17
PRONÓSTICO DE LA OFERTA DE MUEBLES.
MÉTODO DE INTERPOLACIÓN POLINOMIAL.

Año	X	Oferta Y	X ²	X ⁴	XY	X ² Y
2008	-2	636.549	4	16	-1.273.097	2.546.195
2009	-1	652.870	1	1	-652.870	652.870
2010	0	669.611	0	0	0	0
2011	1	686.780	1	1	686.780	686.780
2012	2	704.390	4	16	1.408.780	2.817.560
Totales	0	3.350.200	10	34	169.592	6.703.406

Fuente: Cuadro de oferta histórica del producto.

Elaborado por: Autoras.

$$a = \frac{\sum X^4 \sum Y - \sum X^2 \sum X^2 Y}{m \sum X^4 - (\sum X^2)^2}$$

$$a = \frac{(34) (3.350.200) - (10) (6.703.406)}{5 (34) - (10)^2} = \frac{46.872.750}{70} = 669.610,72$$

$$b = \frac{\sum X Y}{\sum X^2}$$

$$b = 169.592 / 10 = 16.959,23$$

$$c = \frac{m \sum X^2 Y - \sum X^2 \sum Y}{m \sum X^4 - (\sum X^2)^2}$$

$$c = \frac{5 (6.703.406) - (10)(3.350.200)}{5 (34) - (10)^2} = \frac{15.026}{70} = 214,66$$

$$a = 669.610,72$$

$$b = 16.959,23$$

$$c = 214,66$$

La ecuación del método de interpolación lineal es la siguiente: $Y = ax^2 + bx + c$

En el siguiente cuadro se presenta el pronóstico de la demanda con la aplicación del método de interpolación de polinomios.

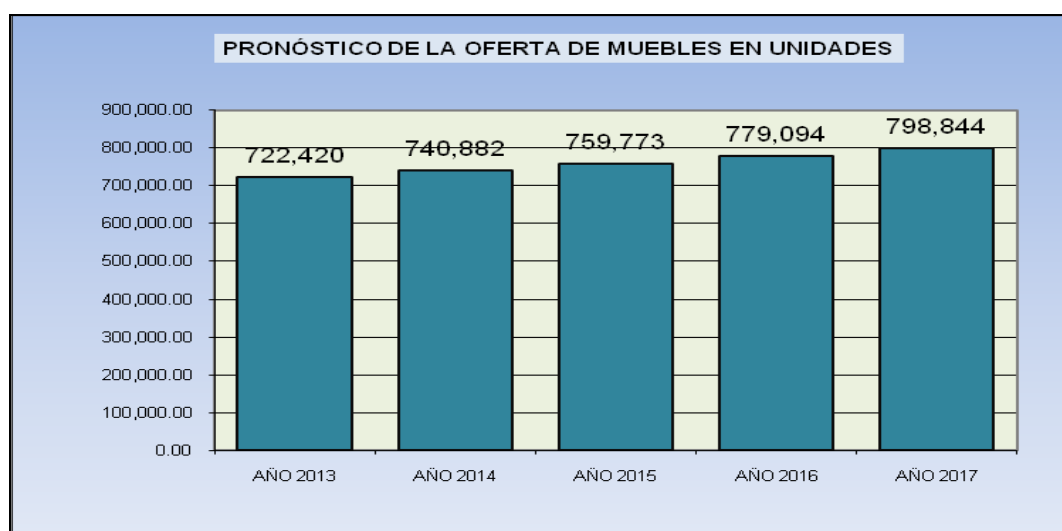
CUADRO No. 18
PRONÓSTICO DE LA OFERTA DE MUEBLES.

Años	a	b	c	X	Y Oferta Pronóstico
2013	669.610,72	16.959,23	214,66	3	722.420
2014	669.610,72	16.959,23	214,66	4	740.882
2015	669.610,72	16.959,23	214,66	5	759.773
2016	669.610,72	16.959,23	214,66	6	779.094
2017	669.610,72	16.959,23	214,66	7	798.844

Fuente: Cuadro de oferta histórica del producto.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 17
PRONÓSTICO DE LA OFERTA DE MUEBLES.



Fuente: Cuadro de oferta histórica del producto.

Elaborado por: Autoras.

Se obtuvo un pronóstico de la oferta igual a 722.420 muebles en el año 2013, que puede incrementarse a 798.844 en el año 2017.

4.3.10.2.1.3 Ambiente Social

Tamaño del mercado. – Como se manifestó en las conclusiones del capítulo anterior, la línea de muebles de MDF y MELAMINA ha captado

una mayor cantidad de clientes que la línea de muebles de madera, lo que representa una buena oportunidad para que la empresa pueda incursionar con la línea de muebles de MDF y MELAMINA en el mercado local.

Para el efecto se ha realizado un análisis de la demanda y de la oferta para determinar las posibilidades de éxito del producto en el mercado.

- **Demanda actual.** Para calcular la demanda de muebles se ha utilizado los resultados de las preguntas No. 1 y No. 2 de la encuesta:

CUADRO No. 19
NÚMERO DE CLIENTES DE MUEBLES.

Descripción	% Clientes	Viviendas	Clientes
Madera	27%	671.408	180.091
MDF y Melamina	57%	671.408	384.661
Plástico y metálico	16%	671.408	106.656
Total	100%		671.408

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Los clientes de muebles son 671.408, de los cuales 180.091 prefieren muebles de madera, 384.661 prefieren muebles de MDF y MELAMINA y 106.408 compran muebles de plástico y metálico.

Para obtener la cantidad de muebles que necesitan las viviendas de la localidad, se ha realizado el siguiente cuadro:

CUADRO No. 20
CANTIDAD DE MUEBLES POR VIVIENDA

Segmento	Clientes	Marca de clase (promedio del segmento)	Cantidad de muebles
<10 muebles	50	5	250
10 a 20 muebles	280	15	4.200
>20 muebles	54	25	1.350
Total	384		5.800

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Al dividir el resultado obtenido de 5.800 muebles para 384 clientes escogidos en la muestra, se obtiene el promedio de muebles comprados por cada hogar.

$$\text{Cantidad de muebles por cliente} = \frac{\text{Cantidad de muebles}}{\text{Cantidad de personas}}$$

$$\text{Cantidad de muebles por cliente} = \frac{5.800 \text{ muebles}}{384 \text{ personas}}$$

Cantidad promedio de muebles que necesita cada hogar de la localidad = 15,10 muebles promedio por vivienda

Este resultado de 15,10 muebles promedio por vivienda, se divide en muebles de madera, MDF y MELAMINA, plásticos y metálicos, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 21

ESTÁNDAR PROMEDIO DE MUEBLES NECESARIOS POR VIVIENDA.

Descripción	% Clientes	Cantidad de muebles/cliente	Estándar de muebles/cliente
Madera	27%	15	4
MDF y Melamina	57%	15	9
Plástico y metálico	16%	15	2
Total	100%		15

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Con esta información se calcula la demanda, multiplicando el número de clientes por la cantidad de muebles por cada cliente y dividiendo este resultado por la vida útil de cada artículo, que se obtiene de las leyes contables vigentes, que indican que la durabilidad en tiempo de un mueble de oficina (MDF y MELAMINA) es de 5 años, mientras que el mueble de madera tiene una vida útil de 10 años.

CUADRO No. 22
DEMANDA DE MUEBLES.

Descripción	Clientes	Cantidad muebles / usuario	Cantidad de Muebles para viviendas	Vida útil	Clientes de muebles anuales
Madera	180.091	4	729.618	10 años	72.962
MDF y Melamina	384.661	9	3.328.635	5 años	665.727
Plástico y metálico	106.656	2	255.906	5 años	51.181
Total	671.408	15	4.314.159		789.870

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Se puede calcular que la demanda de muebles en la localidad, es de 789.870 muebles, de los cuales 72.962 (9,24) son de madera, 665.727 (84,28%) son de MDF y MELAMINA y 51.181 (6,48%) son de plástico y metálico. Se puede apreciar que el consumo mayor de muebles corresponde a los de MDF y MELAMINA que son los de mayor preferencia en el mercado, como lo demuestran los resultados de la encuesta.

- **Pronóstico de la demanda.** El pronóstico de la demanda fue realizado con el método de regresión lineal, denominado interpolación de polinomios, como se presenta a continuación:

CUADRO No. 23
PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DE MUEBLES.
MÉTODO DE INTERPOLACIÓN DE POLINOMIOS.

Año	X	Demanda Y	X ²	X ⁴	XY	X ² Y
2008	-2	728.551	4	16	-1.457.102	2.914.204
2009	-1	743.419	1	1	-743.419	743.419
2010	0	758.591	0	0	0	0
2011	1	774.073	1	1	774.073	774.073
2012	2	789.870	4	16	1.579.740	3.159.480
Totales	0	3.794.504	10	34	153.291	7.591.176

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de muebles de MDF, MELAMINA y madera.

Elaborado por: Autoras.

$$a = \frac{\sum X^4 \sum Y - \sum X^2 \sum X^2 Y}{\sum X^4 - \frac{(\sum X^2)^2}{n}} = \frac{(34)(3.794.504) - (10)(7.591.176)}{34 - \frac{(10)^2}{5}} = \underline{\underline{53.101.379}} \quad \underline{\underline{758.591,13}}$$

$$m \Sigma X^4 - (\Sigma X^2)^2$$

$$5 (34) - (10)^2$$

$$70$$

$$b = \Sigma X Y / \Sigma X^2$$

$$b = 153.291 / 10 =$$

$$15.329,14$$

$$c = \frac{m \Sigma X^2 Y - \Sigma X^2 \Sigma Y}{m \Sigma X^4 - (\Sigma X^2)^2}$$

$$c = \frac{5 (7.591.176) - (10)(3.794.504)}{5 (34) - (10)^2} =$$

$$10.838$$

$$154,83$$

$$a = 758.591,13$$

$$b = 15.329,14$$

$$c = 154,83$$

- Fórmula de de interpolación lineal: $Y = a + bx + cx^2$

CUADRO No. 24

PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DE MUEBLES

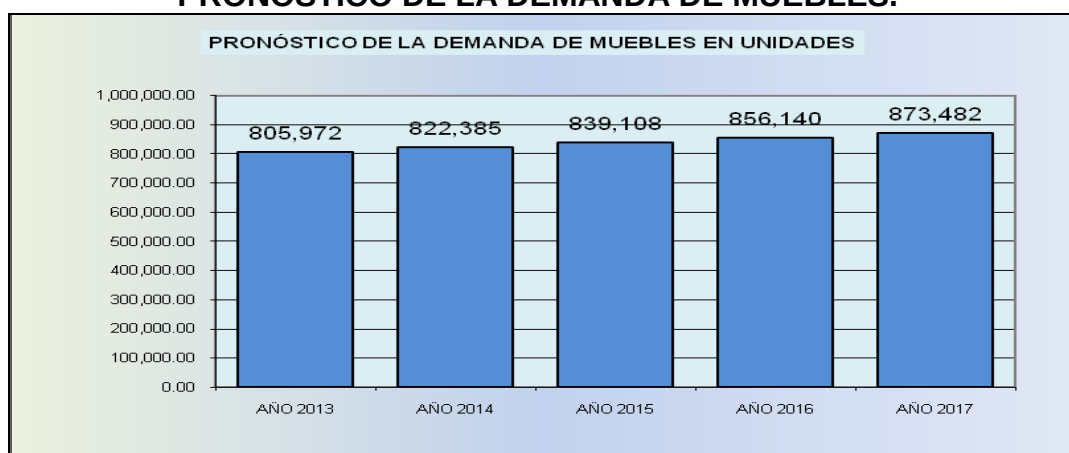
Años	a	b	c	X	Y Demanda Pronóstico
2013	758.591,13	15.329,14	154,83	3	805.972
2014	758.591,13	15.329,14	154,83	4	822.385
2015	758.591,13	15.329,14	154,83	5	839.108
2016	758.591,13	15.329,14	154,83	6	856.140
2017	758.591,13	15.329,14	154,83	7	873.482

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de muebles de MDF, MELAMINA y madera.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 18

PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DE MUEBLES.



Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes de muebles de MDF, MELAMINA y madera.

Elaborado por: Autoras.

Se obtuvo un pronóstico de la demanda igual a 805.972 muebles en el año 2013, que aspira a incrementarse a 873.482 en el año 2017.

Demanda insatisfecha y demanda a captar. – Una vez que se han obtenido los pronósticos de la demanda y oferta, se procede a la determinación de la demanda insatisfecha, de la siguiente manera:

CUADRO No. 25
DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA DE MUEBLES
DE OFICINA. EN UNIDADES.

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2013	804.888	720.918	83.970
2014	820.217	737.877	82.340
2015	835.546	754.836	80.710
2016	850.876	771.795	79.080
2017	866.205	788.755	77.450

Fuente: Cuadros de proyección de la demanda y de la oferta.

Elaborado por: Autores.

La demanda insatisfecha de muebles, será igual a 83.970 para el año 2013, manteniéndose la expectativa de captar el 10% de la misma, para comenzar las operaciones, como se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 26
DEMANDA A CAPTAR DE MUEBLES.

Año	Demanda insatisfecha	% a captar	Demanda a captar
2013	83.970	10%	8.397
2014	82.340	10%	8.234
2015	80.710	10%	8.071
2016	79.080	10%	7.908
2017	77.450	10%	7.745

Fuente: Cuadro de demanda insatisfecha.

Elaborado por: Autoras.

Con una captación del 10% de la demanda que no ha podido ser satisfecha por los productores, la empresa aspira a captar ventas por 8.397 muebles en el año 2013, con una expectativa de captación de 7.745

muebles en el año 2017, lo que representa una gran oportunidad para el proyecto.

En cuanto al volumen de producción, este se proyecta basada en la utilización de la capacidad de la planta, que para el año 2013, será igual a la siguiente cantidad:

CUADRO No. 27
PRODUCCIÓN ESPERADA DE MUEBLES.

Año	Demanda insatisfecha	% a captar	Demanda a captar
2013	8.397	80,00%	6.718
2014	8.234	85,00%	6.999
2015	8.071	90,00%	7.264
2016	7.908	95,00%	7.513
2017	7.745	100,00%	7.745

Fuente: Cuadro de demanda insatisfecha.

Elaborado por: Autoras.

Se plantea la producción de 6.718 muebles de madera, un volumen que supera en 10% a la producción actual de 6.107 muebles que tuvo la empresa en el año 2013, de los cuales algunos productos fueron vendidos a crédito y aún no son cancelados por los clientes.

4.3.10.2.1.4 Ambiente Tecnológico.

Tecnología. – La tecnología para la fabricación de muebles es de tipo artesanal, por lo general se labora con las manos, utilizando herramientas, tan solo se utiliza maquinarias para el labrado y cortado de la madera (cepillado, canteado, lijado y aserrado), motivo por el cual este factor no se identifica como oportunidad.

Barreras de Entrada y de Salida. – Los equipos utilizados para la fabricación de muebles de madera sirven exclusivamente para este propósito, representando ello una barrera de salida, mientras que la inversión que se requiere para su procesamiento a pesar de ser baja, requiere especialización, por lo que si existen barreras de entrada.

4.3.10.2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El entorno inmediato o próximo a la empresa, se evalúa a través de la técnica de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que hace alusión a los proveedores, compradores, productos sustitutos, competidores actuales y rivalidad entre competidores.

4.3.10.2.2.1. Poder de negociación del proveedor.

Los proveedores de las materias primas, suministros e insumos para la empresa GRS, se encuentran ubicados en nuestro país, muchos de ellos tienen sus fábricas en la ciudad de Guayaquil, los cuales son mencionados a continuación:

CUADRO No. 28
PROVEEDORES

Materia prima	Proveedor
Tablas	Depósito de Madera San José
Cuartones	Depósito de Madera San José
MDF	MASISA, Novo Centro
Melamina	MASISA, Novo Centro
Tornillos, clavos, cola	Ferrisariato, Ferrotorre, PROMESA, Hermaprove
Parrilla	Ferrisariato, Ferrotorre, PROMESA, Hermaprove
Respaldo	Ferrisariato, Ferrotorre, PROMESA, Hermaprove
Borde	Ferrisariato, Ferrotorre, PROMESA, Hermaprove
Agarraderas	Ferrisariato, Ferrotorre, PROMESA, Hermaprove
Sellador	Distribuidor de Pinturas Cóndor, Pintuco
Diluyente	Distribuidor de Pinturas Cóndor, Pintuco
Masilla	Distribuidor de Pinturas Cóndor, Pintuco

Fuente: Empresa GRS.

Elaborado por: Autoras.

Los proveedores son empresas reconocidas, que incluso financian cursos a los artesanos y pequeños empresarios, para que incursionen en la fabricación de muebles de MDF y MELAMINA, lo que garantiza una buena oportunidad para la organización.

4.3.10.2.2.2. Poder de negociación del cliente.

Se observa que en el mercado local, existe una demanda insatisfecha que ascenderá a 83.970 muebles para el año 2013, manteniéndose la expectativa de captar el 10% de la misma, para comenzar las operaciones de fabricación de muebles de MDF y MELAMINA, que han sido los de mayor preferencia entre los compradores de este tipo de productos.

La alta demanda de consumidores que supera a la oferta de los productos, representa una buena oportunidad para la aplicación de la propuesta de reemplazar paulatinamente la línea de muebles de madera por la línea de muebles de MDF y MELAMINA.

4.3.10.2.2.3. Productos sustitutos.

El sustituto de mayor fortaleza en el mercado de la madera, son los materiales de MDF y MELAMINA, con los cuales se puede fabricar muebles más económicos, con diseños variados y finos acabados, que están captando la simpatía y acogida de los compradores en el mercado.

Por ello se sugiere que la empresa aproveche la oportunidad latente que existe en el mercado donde se está incrementando la demanda de muebles de MDF y MELAMINA.

4.3.10.2.2.4. Competidores nuevos.

Los competidores nuevos de la empresa son empresas artesanales, que compiten en el mercado por precio y por variedad de diseños y productos de MDF y MELAMINA, lo que representa una amenaza para la organización.

4.3.10.2.2.5. Competidores actuales.

Aunque no se tiene un registro de empresas dedicadas a la fabricación de muebles de MDF y MELAMINA, porque muchas de estas empresas son artesanales, por esta razón se ha escogido los principales canales que comercializan este tipo de muebles, que con excepción de Palito que es fabricante del producto, las demás solo lo distribuyen en el mercado.

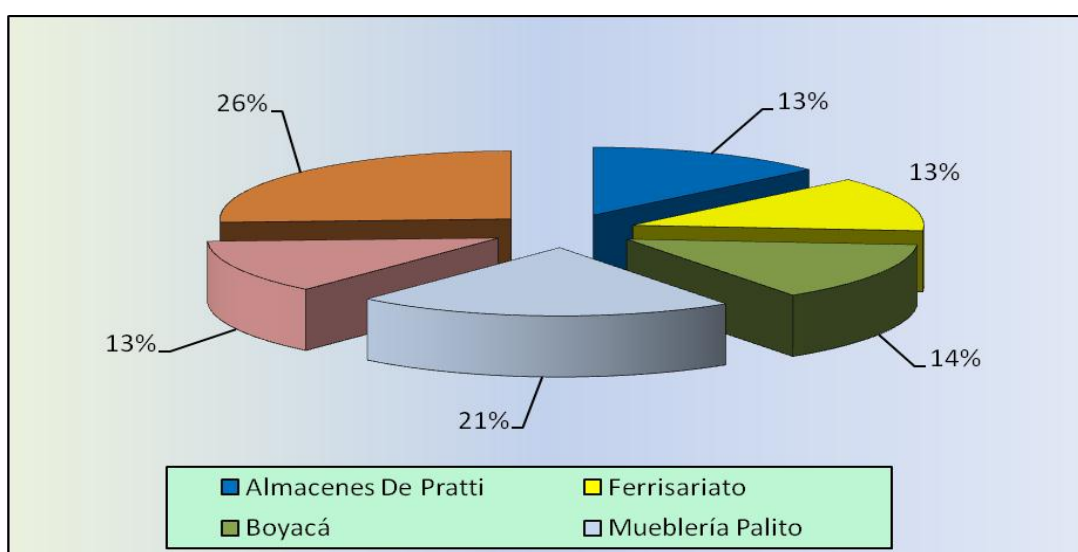
CUADRO No. 29
PARTICIPACIÓN DE COMERCIALIZADORAS DE MUEBLES

Descripción	%
Mueblería Palito	22%
Boyacá	14%
Almacenes De Prati	13%
Ferrisariato	13%
Polimuebles	13%
Otros	26%
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

GRÁFICO No. 19
PARTICIPACIÓN DE COMERCIALIZADORAS DE MUEBLES



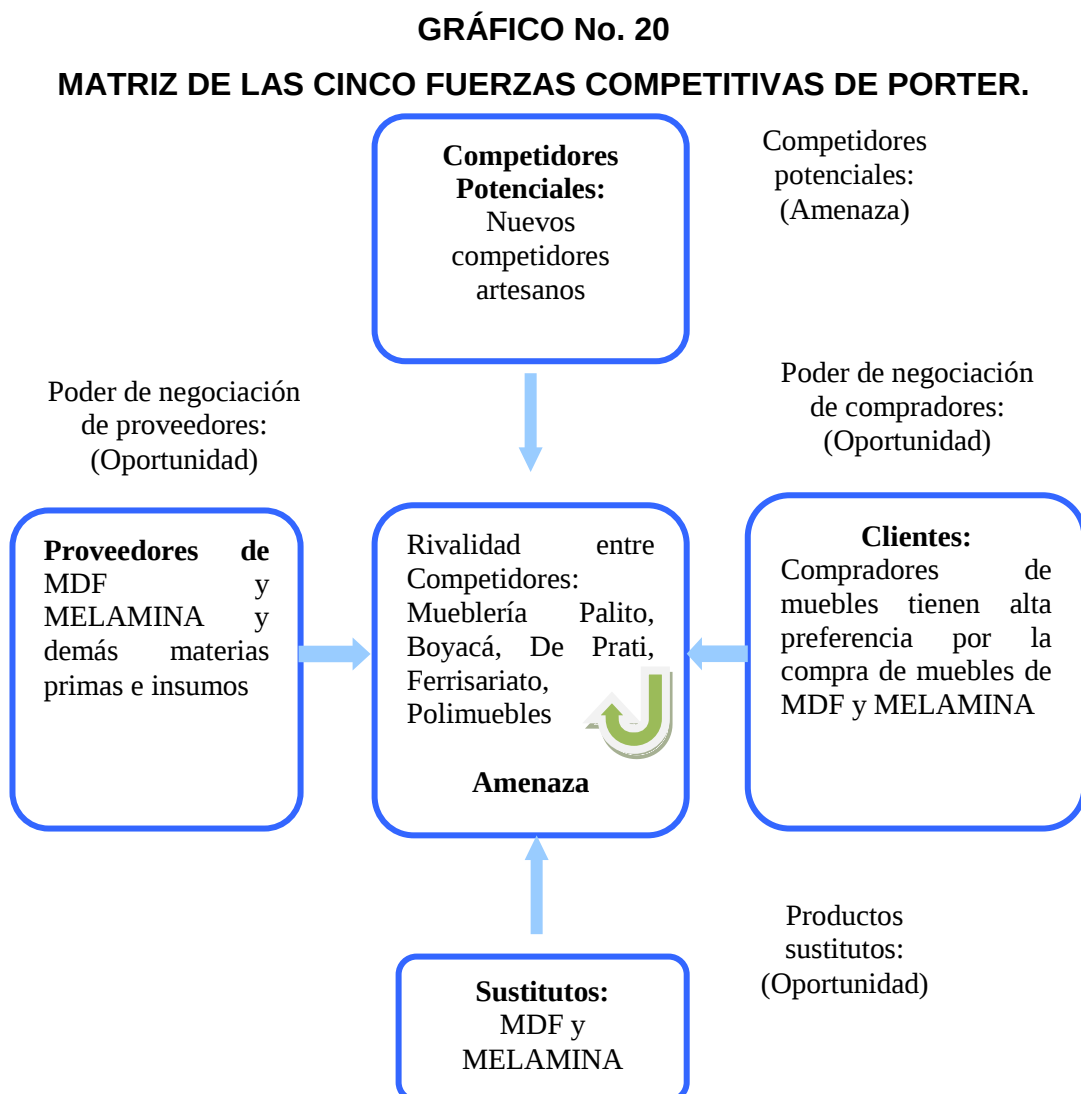
Fuente: Encuesta aplicada a clientes potenciales y actuales de muebles de MDF.

Elaborado por: Autoras.

Almacenes De Prati que tiene una ubicación estelar en la venta de muebles de MDF y MELAMINA, es uno de los canales de comercialización que tiene la empresa GRS para comercializar sus productos, en un mercado donde Mueblería Palito es una de las principales amenazas.

4.3.10.2.2.6. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter

En el siguiente esquema se presenta la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Porter:



Elaborado por: Autoras.

4.3.10.3. Ambiente interno

La evaluación del ambiente interno, se refiere a las capacidades directivas, competitivas, de talento humano, tecnológica y financiera.

4.3.10.3.1. Capacidad directiva.

Dirección. Los socios de la empresa GRS son artesanos de la madera y conocen el mercado, competidores, precios y más detalles del sector maderero.

Logística. La empresa carece de medios de transporte, por lo que no puede realizar la entrega de los productos a domicilio, lo que representa una debilidad organizacional.

4.3.10.3.2. Capacidad competitiva.

Marketing. La empresa no ha realizado campañas publicitarias ni promocionales, tampoco ha realizado una investigación del mercado para conocer las necesidades insatisfechas de los clientes en el mercado.

4.3.10.3.3. Capacidad de talento humano.

El talento humano de la empresa, son trabajadores capacitados, con buena formación académica, es decir, ostentan Bachillerato y dos de ellos se encuentran estudiando en la Universidad.

4.3.10.3.4. Capacidad tecnológica.

Ubicación de la Infraestructura. La ubicación de la empresa favorece al acceso tanto de proveedores como de clientes, porque está casi al pie de

la vía Perimetral que es una de las vías de acceso principal y con comunicación a todos los sectores del puerto principal.

Tecnología (maquinarias y equipos). La tecnología de la empresa, a pesar de no ser del mejor nivel, sin embargo le permite competir en igualdad de condiciones con otras empresas.

4.3.10.3.5. Capacidad financiera.

La capacidad financiera de la empresa, limita la posibilidad de expandirse en el mercado, de realizar inversiones de tecnología y Marketing, motivo por el cual es la principal debilidad de la empresa.

4.3.10.4. Matriz FODA

La matriz FODA permite evaluar cada una de los ambientes empresariales, los cuales han sido descritos con anterioridad.

La escala de valoración será igual a 1, para las oportunidades y fortalezas, y, de 0 para las amenazas y debilidades, considerando los ambientes externos e internos del proyecto.

Las calificaciones otorgadas a la columna de pesos, han sido otorgadas por las autoras con base en la importancia de las variables consideradas en el análisis FODA:

CUADRO No. 30
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE AMBIENTES.

Variables	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
• Promoción de la inversión	5	1	5
• Tasas de interés	5	1	5
• Tamaño del mercado	15	1	15
• Demanda insatisfecha	5	1	5
• Negociación con proveedores	5	1	5
• Negociación con clientes	10	1	10
• Productos sustitutos	10	1	10
Amenazas			
• Inflación	5	0	0
• Políticas tributaria	5	0	0
• Oferta	10	0	0
• Tecnología	5	0	0
• Barreras de entrada y de salida	5	0	0
• Competidores nuevos	5	0	0
• Rivalidad competitiva	10	0	0
Total	100		55
Fortalezas			
• Dirección	20	1	20
• Talento humano	20	1	20
• Ubicación a la infraestructura	5	1	5
Debilidades			
• Logística	15	0	0
• Marketing	15	0	0
• Tecnología	10	0	0
• Financiamiento	15	0	0
Total	100		45

Fuente: Análisis de factores internos y externos.

Elaborado por: Autoras.

La empresa obtiene una calificación de 55 puntos en el ambiente externo y de 45 puntos en el ambiente interno, lo que evidencia oportunidades en el entorno que deben ser aprovechadas con la ejecución del proyecto.

CUADRO No. 31

MATRIZ FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	• Dirección • Ubicación • Talento humano	• Marketing • Logística • Tecnología • Finanzas
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
• Promoción de la inversión • Tasas de interés • Tamaño del mercado • Demanda insatisfecha • Poder de negociación del proveedor • Poder de negociación del cliente • Productos sustitutos	Incrementar la línea de muebles de MDF y MELAMINA, para aprovechar la oportunidad latente en el mercado, incrementando la gama de diseños de los mismos, reduciendo paulatinamente la fabricación de muebles de madera	Financiamiento externo mediante créditos corporativos que ofrecen las instituciones públicas (CFN y Banco de Fomento) para el establecimiento de una empresa que oferte muebles de MDF y MELAMINA en reemplazo de la actual línea de muebles de madera
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
• Inflación • Política tributaria • Oferta • Tecnología • Barreras de entrada y de salida • Competidores nuevos • Competidores actuales	Entrega de muebles a domicilio, a través de la adquisición de un vehículo camioneta. Campaña publicitaria mediante catálogos y el internet Promoción de introducción	Plan de Marketing basada en las 4 P's del Marketing: Producto, Precio, Canal de distribución, Publicidad y Promoción para distribuir y difundir los beneficios de los muebles de MDF y MELAMINA en el mercado local

Fuente: Análisis de factores internos y externos.

Elaborado por: Autoras.

La principal estrategia de la empresa debe encaminarse a la fabricación de muebles de MDF y Melamina en reemplazo de la línea de muebles de madera, debido a que esta línea es muy cara y está reduciendo su preferencia en el mercado local, que ha sido captada por los artículos de MDF y Melamina, que por ser más económicos y por la variedad de diseño y sus finos acabados, están incrementando su demanda de manera considerable.

Por este motivo, se recomienda que la empresa adquiera una máquina tupí para mejorar los diseños, lo cual permita a su vez incrementar la gama de estos productos en beneficio de la competitividad de la empresa en el mercado.

Además, se recomienda que la empresa distribuya a domicilio los muebles de MDF y Melamina, mediante la adquisición de un vehículo camioneta, como un mecanismo para abaratar costos del producto en el mercado y maximizar el nivel de satisfacción de los clientes, lo que a su vez le permitirá ser más competitivos.

Las estrategias de mercado deben enfocarse en la publicidad a través de catálogos e internet, que además de ser ahorrativa, permite llegar a una considerable población local, cuyas promociones deben incentivar a los clientes para que efectúen las compras en la empresa y pueda mejorar sus indicadores de rentabilidad y competitividad en el mercado.

Los activos fijos y los costos que demande la propuesta planteada como parte de los resultados del plan estratégico de la empresa GRS, deben ser financiadas a través de un crédito corporativo con una entidad financiera del sector público como la Corporación Financiera Nacional (CFN) o el Banco de Fomento, quienes están en una política de franco

apoyo para los pequeños empresarios, de manera que el proyecto es factible en el aspecto técnico, legal y social.

4.3.10.5. Estrategias de Marketing basado en las 4 P's

Se consideran que las estrategias de marketing deben considerar las variables: producto, precio, plazo o canal de distribución, publicidad y promoción.

4.3.10.5.1. Producto

La imagen corporativa de los productos hace referencia a la marca, el logotipo y el eslogan, las cuales se presentan a continuación:

Las siglas GRS, representan las iniciales de la empresa que fabrica muebles y puertas de MDF y Melamina, el color de las letras es semejante al color de la madera, para dar la noción al cliente del tipo de productos que elabora la empresa.

4.3.10.5.2. Precio

Por la extensa variedad y cantidad de muebles y puertas que se venden en el mercado local, el estudio de precios se considera de la siguiente manera:

- Según su procedencia: Nacional o Importado (muebles de procedencia china).
- Según los precios de ventas de la fábrica y en el punto de venta.
- Según el material de fábrica: Refiriéndose a los productos sustitutos, que son elaborados con material metálico.

CUADRO No. 32
PRECIOS DE MUEBLES.

Muebles de Madera	Mesas auxiliares	Veladores	Puertas
Modermueble	\$ 84,00	\$ 106,00	\$ 70,00
Diarte	\$ 85,00	\$ 108,00	\$ 71,00
Agna	\$ 83,00	\$ 107,00	\$ 74,00
Nova Era	\$ 79,00	\$ 103,00	\$ 73,00
Tadeco	\$ 78,00	\$ 102,00	\$ 68,00
Polimueble	\$ 76,00	\$ 101,00	\$ 61,00
Villegas	\$ 77,00	\$ 104,00	\$ 63,00
Albomuebles	\$ 73,00	\$ 100,00	\$ 62,00
Galería Nelly María	\$ 72,00	\$ 102,00	\$ 63,00
Precio Promedio	\$ 78,56	\$ 103,67	\$ 67,22

Fuente: Canales de comercialización y competidores.

Elaborado por: Autoras.

Los precios promedios de los muebles en cuestión, van desde \$78,56 en mesas auxiliares, 103,67 en veladores y \$67,22 en puertas, a los cuales se les extrae la utilidad del 30% adicional que cobran los mismos, para establecer el precio de fábrica.

CUADRO No. 33
PRECIOS DE FÁBRICA.

Muebles de Madera	Mesas auxiliares	Veladores	Puertas
Precio Promedio	\$ 78,56	\$ 103,67	\$ 67,22
Utilidad de distribuidor	30%	30%	30%
Precio de fábrica	\$ 60,43	\$ 79,74	\$ 51,71

Fuente: Canales de comercialización y competidores.

Elaborado por: Autoras.

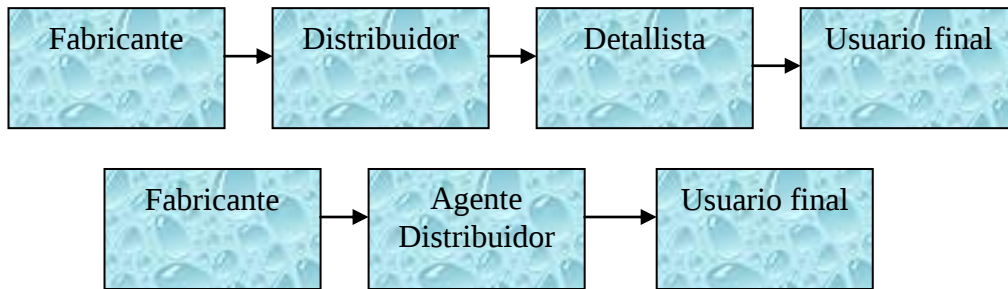
Los precios promedios de fábrica, para los muebles de MDF y MELAMINA y puertas de madera en el mercado local, son de \$61 para las mesas auxiliares, \$80 para los veladores y \$52 para las puertas.

4.3.10.5.3. Plaza o canal de distribución

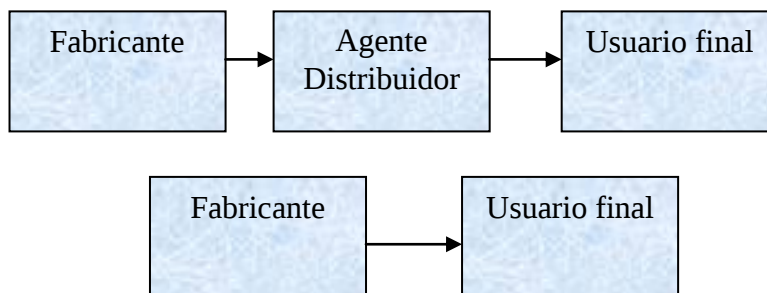
Los canales de distribución para productos de madera en el mercado, son de tipo indirecto. Por ejemplo, Edinca que distribuye puertas a través del Ferrisariato. La empresa GRS reduciría costos, con la distribución directa,

desde el fabricante hacia el cliente final, expandiéndose con canales que distribuyan directamente los muebles de MDF y MELAMINA al consumidor final.

GRÁFICO No. 21
CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LOS COMPETIDORES.



CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE MADEPROSA.



Fuente: Canales de comercialización y competidores.
Elaborado por: Autoras.

El método de distribución indirecto favorece la venta del producto, pero incrementa sus costos. La empresa deberá comercializar su producto a través del segundo canal en mención (directo hacia el usuario final) para abaratar sus costos.

4.3.10.5.4. Publicidad y promoción

Objetivo. – Informar, comunicar y persuadir al mercado potencial, acerca de los beneficios que ofrece el producto y las mejoras que se palparán al solicitar el servicio de la empresa, a través de medios pagados (prensa

escrita y hablada), con el propósito de incrementar las ventas y alcanzar un ascenso en la participación del mercado. La estrategia de la publicidad debe comprender:

- Identificación clave del mercado meta.
- **Promesa:** definición del premio / beneficio que obtendrá el mercado meta al resolver el problema o aprovechar la oportunidad.
- **Apoyo a la promesa:** Confirmación de promesa o razones para creer en ella.
- **Tono:** El tono de la publicidad debe estar acorde a la personalidad del producto y a las características del mercado meta.

Las principales estrategias publicitarias y promocionales, son las siguientes:

- **Mensajes o cuñas radiales.** – Corresponde al mensaje que difunde los beneficios del producto en las principales radios de la localidad.
- **Publicidad en los Diarios.** – De igual manera que se realiza con el mensaje radial, se procurará difundir los beneficios de los muebles de MDF y MELAMINA en los principales diarios de la localidad.
- **Uso de las TIC's.** – Se hace referencia a los mensajes de texto enviados a los teléfonos celulares, el internet que tiene dentro de sus técnicas publicitarias, a las páginas Web y las redes sociales, estas últimas que cada vez ganan más adeptos y se convierten en una buena opción para la difusión de publicidad, por su bajo costo y porque potencialmente pueden incentivar a los consumidores potenciales para que efectúen la compra de muebles de MDF y MELAMINA.
- **Vallas, letreros y pancartas o banner publicitarios.** – Dentro del plan publicitario se contemplan la confección de un letrero y una valla publicitaria, además de 1.000 mensajes de telefonía celular, 2.000 trípticos, 600 catálogos, estos dos últimos serán entregados al público

de manera gratuita, principalmente en los centros comerciales, para favorecer la difusión del producto en el mercado, mientras que la publicidad fija será colocada cerca de los centros comerciales o en vías de alto tráfico vehicular, para llegar con el mensaje publicitario a la mayor cantidad de personas.

- **Promociones.** – Las promociones también incentivan la compra del producto, a través de las técnicas de las ofertas 2 x 1, descuentos en precios, sorteos, premios (camisetas, gorras, wolkmans, etc.) por la compra de muebles mayor a \$250,00, que se darán en fechas festivas como la Navidad, Año Nuevo, día de la madre y durante el segundo mes de introducción del producto en el mercado.

Las estrategias publicitarias se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 34
MEDIOS PUBLICITARIOS.

Medio	Características	Emisora / Diario	Espacio / frecuencia	Frecuencia anual
Inversión publicitaria				
Letreros publicitarios			Ingreso al (Terminal), Centro	2
Mallas publicitarias			Av. Fco. Orellana sector del SRI	1
Gastos publicitarios				
Cuñas radiales	Una vez semanal (durante 1 periodo trimestral)	Onda +, Fábula, Once Q	Lunes (mañana)	13
			Miércoles (tarde)	13
			(20 seg.)	13
Anuncios en los diarios	Lunes y Domingos (durante 1 mes / cada trimestre, pasando 1 semana)	Diario El Universo, El Telégrafo	Tamaño: 8cm x 5cm, Sección Segunda	13 13
Catálogos	50 Fascículos mensuales			600

Fuente: Propia.

Elaborado por: Autoras.

La publicidad de introducción será la principal estrategia en esta área del Marketing, para difundir los beneficios de los muebles de MDF y MELAMINA entre la población de la localidad.

4.3.10.6. Proceso de Producción

4.3.10.6.1. Proceso de fabricación de muebles de MDF y MELAMINA; anaqueles, planchadores, veladores y mesas.

- **Recepción, transporte y almacenamiento de materias primas:** Los materiales que se reciben o se compran son receptados, transportados y almacenados en las bodegas de materiales.
- **Diseño del producto:** El diseño del producto es realizado por el Gerente General que conoce de este arte, a petición del cliente.
- **Despiece y corte de materiales:** El MDF y la MELAMINA, respaldos, bordes, etc., son cortados en la sierra circular a la medida deseada.
- **Pegado de bordes:** Los bordes de los productos en proceso, son pegados, previo a su ensamblaje.
- **Ensamblaje del producto:** El cuerpo del producto se ensamblan con tornillos, de acuerdo al diseño, incluyendo el respaldo y la parrilla.
- **Colocación de herraje:** Se colocan en el cuerpo del producto ensamblado, las puertas, bisagras y agarraderas.
- **Acabado del respaldo:** Se pule el respaldo del mueble, se le corrige las fallas con masilla. Posteriormente se le aplica sellador de laca. Se le ejecuta otra tarea de pulido, para darle el acabado final, con poliéster.
- **Secado y embalaje del producto:** El producto se deja secar al ambiente, protegido de la lluvia y del polvo, se lo empaca en cartones.
- **Transporte y almacenamiento o despacho:** Dependiendo de la cantidad de productos a despachar, estos son registrados previamente y luego son despachados o ingresan temporalmente a la bodega de productos terminados.

4.3.10.6.2. Proceso de fabricación de muebles y/o puertas de madera

- a) **Recepción, transporte y almacenamiento de materias primas:** Los materiales que se reciben o se compran son receptados, transportados y almacenados en las bodegas de materiales.
- b) **Diseño del producto:** El diseño del producto es realizado por el Gerente General que conoce de este arte, a petición del cliente.
- c) **Despiece y corte de materiales:** Las tablas y cuarterones de madera son procesados, se limpia las caras en el cepillo, nivelan los cantos en canteadora, luego, la sierra circular los corta a medida, de acuerdo al diseño requerido, se corta el MDF, las tiras y tableros cortados, son lijados en la máquina lijadora.
- d) **Ensamble de tiras y tableros:** Los tableros para las caras de la puerta y de los encimeros del mueble, son colados y ensamblados. El esqueleto, borde de la puerta y/o cuerpo del mueble, se ensamblan con clavos y tornillos.
- e) **Cortado de tableros:** Los encimeros de las consolas son cortados en la sierra cinta, mientras que los tableros de las puertas y de los muebles son cortados en la sierra circular, de acuerdo a las especificaciones del diseño.
- f) **Ensamblaje del producto:** El cuerpo del mueble se une al encimero, mientras que el tablero de la puerta, se une al esqueleto o bordes.
- g) **Acabado del respaldo:** Se pule el respaldo del mueble y/o puerta, se le corrige las fallas con masilla. Posteriormente se le aplica sellador de laca. Se le ejecuta otra tarea de pulido, para darle el acabado final, con poliéster.
- h) **Secado y embalaje del producto:** El producto se deja secar al ambiente, protegido de la lluvia y del polvo, se lo empaca en cartones.
- i) **Transporte y almacenamiento o despacho:** Dependiendo de la cantidad de productos a despachar, estos son registrados previamente y luego son despachados o ingresan temporalmente a la bodega de productos terminados.

4.3.11. Estudio Económico

4.3.11.1. Capital de trabajo

El capital de operación son los costos de los materiales directos, la mano de obra directa, la carga fabril, los gastos administrativos y de ventas.

CUADRO No. 35
COSTOS DE OPERACIÓN ANUAL.

Descripción	Valor Total	%
Materiales Directos	\$196.207,06	54,46
Mano de Obra Directa	\$49.076,45	13,62
Carga Fabril	\$77.850,81	21,61
Gastos Administrativos	\$23.892,59	6,63
Gastos de Ventas	\$13.226,49	3,67
Total	\$360.253,40	100,00

Fuente: Rubros del capital de operación.

Elaborado por: Autoras.

Los costos de operación anuales suman \$360.253,40, clasificado de la siguiente manera: materiales directos (54,46%), mano de obra directa (13,62%), carga fabril (21,61%), gastos administrativos (6,63%) y gastos de ventas (3,67%).

CUADRO No. 36
CAPITAL DE TRABAJO BIMESTRAL.

Rubros	Costos anuales	Periodos bimestrales / año	Capital de operación bimestral
Materiales Directos	\$196.207,06	6	\$32.701,18
Mano de Obra Directa	\$49.076,45	6	\$8.179,41
Carga Fabril	\$77.850,81	6	\$12.975,13
Gastos Administrativos	\$23.892,59	6	\$3.982,10
Gastos de Ventas	\$13.226,49	6	\$2.204,41
Total	\$360.253,40		\$60.042,23

Fuente: Rubros del capital de operación.

Elaborado por: Autoras.

El capital de operación del proyecto, suma \$60.042,23 en periodos bimestrales.

4.3.11.1.1. Materiales directos

Los materiales directos forman parte de los muebles que serán comercializados, como parte de la propuesta, cuyos costos unitarios son los siguientes:

CUADRO No. 37

COSTO DE MATERIALES DIRECTOS PARA MESAS AUXILIARES

Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
MDF	Plancha	0,40	\$48,00	\$19,20
Tornillo	Docena	2,00	\$0,80	\$1,60
Cola	Litro	0,125	\$2,00	\$0,25
Sellador	Litro	0,50	\$4,50	\$2,25
Diluyente	Galón	0,50	\$5,00	\$2,50
			Total	\$25,80

Fuente: Proveedores.

Elaborado por: Autoras.

CUADRO No. 38

COSTO DE MATERIALES DIRECTOS PARA PLANCHADORES

Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
MDF	Plancha	0,25	\$48,00	\$12,00
Borde	Metro	12,00	\$0,04	\$0,48
Tornillo	Docena	2,00	\$0,80	\$1,60
Cola	Litro	0,125	\$2,00	\$0,25
Pegamento	Litro	0,08	\$4,00	\$0,32
Sellador	Litro	0,50	\$4,50	\$2,25
Diluyente	Galón	0,50	\$5,00	\$2,50
Agarradera	Par	1,00	\$0,80	\$0,80
Bisagra	Unidad	1,00	\$0,80	\$0,80
Parrilla	Unidad	1,00	\$5,00	\$5,00
Respaldo de muebles	Muebles	1,00	\$5,00	\$5,00
Tabla de planchar tapizada	Unidad	1	7	\$7,00
			Total	\$38,00

Fuente: Proveedores.

Elaborado por: Autoras.

CUADRO No. 39**COSTO DE MATERIALES DIRECTOS PARA VELADORES**

Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Tablero MDF	Plancha	0,33	\$48,00	\$15,84
Tornillos	Docena	2,00	\$0,80	\$1,6
Garruchas	Unidad	4	\$0,8	\$3,2
Tapitas adhesivas	Docena	2	\$0,3	\$0,6
Bordes	Metro	16,00	\$0,04	\$0,64
Sellador	Litro	0,50	\$4,50	\$2,25
Diluyente	Galón	0,50	\$5,00	\$2,5
			Total	\$26,63

Fuente: Proveedores.

Elaborado por: Autoras.

CUADRO No. 40**COSTO DE MATERIALES DIRECTOS PARA PUERTAS**

Materiales	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Tablas 2,20 m	Unidad	3	\$ 4,50	\$ 13,50
Cuartones	Unidad	2	\$ 6,00	\$ 12,00
Clavos	Libras	0,2	\$ 1,20	\$ 0,24
Cola	Litro	0,125	\$ 2,00	\$ 0,25
Sellador	Litro	0,50	\$ 4,50	\$ 2,25
Diluyente	Galón	0,50	\$ 5,00	\$ 2,50
			Total	\$ 30,74

Fuente: Proveedores.

Elaborado por: Autoras.

Una vez calculados los costos unitarios de cada mueble y/o puerta, se resumen en el siguiente cuadro los costos de los materiales directos:

CUADRO No. 41**COSTOS TOTALES DE PRODUCTOS**

Descripción	Costos unitarios	Cantidad	Costo total
Puerta	\$ 30,74	1.411	\$ 43.374,14
Mesa Auxiliar	\$ 25,80	1.881	\$ 48.529,80
Planchador	\$ 38,00	672	\$ 25.536,00
Velador	\$ 26,63	1.209	\$ 32.195,67
Otros muebles	\$ 30,14	1.545	\$ 46.571,45
Total		6.718	\$ 196.207,06

Fuente: Proveedores.

Elaborado por: Autoras.

Para fabricar un volumen de producción de 6.718 productos (muebles y/o puertas), se requerirá un presupuesto de \$196.207,06 por concepto de materia prima.

4.3.11.1.2. Mano de obra directa

Son los sueldos del personal que de manera directa trabajarán en la producción de muebles de MDF y MELAMINA.

CUADRO No. 42
MANO DE OBRA DIRECTA.

Descripción	Salario Básico	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Vacaciones	Fondos reserva	IESS	SECAP IECE
Operadores de Planta	\$318,00	\$26,50	\$26,50	\$13,25	\$26,50	\$35,46	\$3,18
Maestro	\$350,00	\$29,17	\$29,17	\$14,58	\$29,17	\$39,03	\$3,50

Concepto	Pago Por Colaborador	Cantidad Operadores	Valor Mensual	Valor Anual
Operadores de Planta	\$449,39	8	\$3.595,10	\$43.141,15
Maestro	\$494,61	1	\$494,61	\$5.935,30
Total				\$49.076,45

Fuente: Tabla de Sueldos y Salarios.

Elaborado por: Autoras.

La cuenta mano de obra directa asciende a \$49.076,45.

4.3.11.1.3. Costos indirectos de fabricación

Está representado por los costos indirectos del proyecto, como mano de obra, materiales, depreciaciones, mantenimiento, seguros y suministros.

CUADRO No. 43
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

Descripción	Valor Total	%
Mano de Obra Indirecta	\$6.380,04	8,20
Materiales Indirectos	\$43.205,14	55,50
Depreciación	\$12.519,47	16,08
Reparación y Mantenimiento	\$7.584,36	9,74
Seguros	\$4.740,23	6,09
Suministros para la producción	\$3.421,58	4,40
Total	\$77.850,81	100,00

Fuente: Cuentas de la carga fabril.

Elaborado por: Autoras.

Los costos de fabricación asciende a \$77.850,81, clasificados de la

siguiente manera: mano de obra indirecta (8,20%), materiales indirectos (55.50%), depreciaciones (16,08%), seguros (6.09%), reparación y mantenimiento (9,74%), suministros de producción (4.40%).

Materiales indirectos. – Materiales que son necesario para la comercialización, pero no son parte del producto.

CUADRO No. 44
MATERIALES INDIRECTOS.

Material Indirecto	Unidad	Cant. Unid.	C. Unitario	V. Anual
Lija	Pliego	26.872,00	0,50	\$13.436,00
Guaype	Libra	26.872,00	0,50	\$13.436,00
Masilla	Libra	671,80	16,00	\$10.748,80
Cartón de empaque	Unidad	6.718,00	0,75	\$5.038,50
Plástico	Rollo	69,98	7,80	\$545,84
Pirola	Rollo	69,98	6,20	\$433,87
Total				\$43.205,14

Elaborado por: Autoras.

Los materiales indirectos suman **\$43.205,14**.

Mano de obra indirecta. – Representa los sueldos del personal que laborará en el control de la producción de muebles de MDF y MELAMINA.

CUADRO No. 45
MANO DE OBRA INDIRECTA.

Descripción	Salario Básico	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Vacaciones	Fondos reserva	IESS	SECAP IECE
Técnico de mantenimiento	\$380,00	\$31,67	\$26,33	\$15,83	\$31,67	\$42,37	\$3,80

Concepto	Pago Por Colaborador	Cantidad Operadores	Valor Mensual	Valor Anual
Técnico de mantenimiento	\$531,67	1	\$531,67	\$6.380,04

Fuente: Tabla de Sueldos y Salarios.

Elaborado por: Autoras.

La cuenta mano de obra indirecta suma **\$6.380,04**.

Otros costos indirectos. – En estas se incluye depreciaciones, seguros, reparaciones y mantenimiento, para conocer los montos se emplea el método de depreciación lineal.

$$\text{Depreciación anual} = \frac{\text{Costo de activos} - \text{Valor de salvamento}}{\text{Vida útil}}$$

CUADRO No. 46

DEPRECIACIONES, SEGUROS, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO.

Activos	Costos	V.Util Años	Valor Residual	Deprec. Anual	%	Reparación Mantenim.	Seguros
Maquinarias	\$71.304,50	10	\$7.130,45	\$6.417,41	8%	\$5.704,36	\$3.565,23
Construcción	\$50.320,00	20	\$12.580,00	\$1.887,00			
Vehículo	\$23.500,00	5	\$4.700,00	\$3.760,00	8%	\$1.880,00	\$1.175,00
P. en marcha	\$2.844,14	5	\$568,83	\$455,06			
Total				\$12.519,47		\$7.584,36	\$4.740,23

Fuente: Cuadro de inversión fija.

Elaborado por: Autoras.

Las depreciaciones suman **\$12.519,47**, los seguros **\$4.740,23**, la reparación y mantenimiento, **\$7.584,36**.

Suministros para la producción. – Representada por los costos de suministros de fabricación que se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 47

SUMINISTROS PARA LA PRODUCCIÓN.

Suministros	Cantidad	Unidad	Costo Unit.	V. Anual
Suministros de fabricación				
Energía Eléctrica	12.000	Kw - Hr	\$0,16	\$1.920,00
Gas	30	Galones	\$6,84	\$205,20
Combustible	600	Galones	\$1,06	\$636,00
Agua	250	m ³	\$0,22	\$55,00
Otros suministros				
Cloro líquido	4	Galón	\$1,64	\$6,56
Botiquín y remedios	1	Unidad	\$30,00	\$30,00
Trapiadores	3	Unidad	\$5,00	\$15,00
Escobas	6	Unidad	\$2,41	\$14,46
Guantes de cuero	12	Paquete	\$6,70	\$80,40
Mascarrilas desechables	20	Paquete	\$4,00	\$80,00
Cascos	12	Paquete	\$5,60	\$67,20
Mandiles	12	Unidad	\$6,50	\$78,00
Botas de caucho	6	Pares	\$20,96	\$125,76
Señalizaciones	12	Unidad	\$6,00	\$72,00
Orejera	12	Unidad	\$3,00	\$36,00
Total				\$3.421,58

Fuente: Proveedores.

Elaborado por: Autoras.

La cuenta suministros para la producción suma **\$3.421,58**.

4.3.11.1.4. Gastos administrativos

Los gastos administrativos son los sueldos del personal administrativo más los gastos generales, representados en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 48
GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Descripción	Valor Total	%
Gastos Generales	\$2.416,60	10,11
Personal Administrativo	\$21.475,99	89,89
Totales	\$23.892,59	100,00

Fuente: Sueldos administrativos y gastos generales.

Elaborado por: Autoras.

Los costos administrativos suman **\$23.892,59**, de los cuales gastos generales representan el 10,11% y los sueldos del personal administrativo 89,89%.

Sueldos al personal administrativo. – Se refieren a los sueldos del personal que realiza labores administrativas.

CUADRO No. 49
SUELDOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Descripción	Salario Básico	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Vacaciones	Fondos reserva	IESS	SECAP IECE
Gerente General	\$650,00	\$54,17	\$26,50	\$27,08	\$54,17	\$72,48	\$6,50
Guardia	\$318,00	\$26,50	\$26,50	\$13,25	\$26,50	\$35,46	\$3,18
Secretaria	\$318,00	\$26,50	\$26,50	\$13,25	\$26,50	\$35,46	\$3,18

Concepto	Pago Por Colaborador	Cantidad Operadores	Valor Mensual	Valor Anual
Gerente General	\$890,89	1	\$890,89	\$10.690,70
Guardia	\$449,39	1	\$449,39	\$5.392,64
Secretaria	\$449,39	1	\$449,39	\$5.392,64
Total				\$21.475,99

Fuente: Tabla de Sueldos y Salarios.

Elaborado por: Autoras.

La cuenta de sueldos del personal administrativo suma **\$21.475,99**.

Gastos generales. – Se refiere a los gastos del área administrativa, los costos de las depreciaciones de los equipos y mobiliario de oficina, servicio de contaduría y suministros de oficina.

CUADRO No. 50
GASTOS GENERALES.

Activos	Costos	V. Útil Años	Valor Residual	Valor a Depreciar	Costo Anual
Depreciación equipos de Oficina	\$2.035,00	5	\$407,00	\$1.628,00	\$325,60
Const. Sociedad	\$300,00	10	\$30,00	\$270,00	\$27,00
Cuentas	C. Unitario	Meses			C. Anual
Servicios de Contaduría	\$80,00				\$960,00
Planilla de agua	\$12,00				\$144,00
Planilla telefónica e internet	\$50,00				\$600,00
S. De oficina	\$30,00				\$360,00
Total					\$2.416,60

Fuente: Cuadro de Otros Activos.

Elaborado por: Autoras.

La cuenta gastos generales suma \$2.416,60.

4.3.11.1.5. Gastos de venta

Se refiere a los sueldos del personal que prestará sus servicios en el área de ventas y los gastos de publicidad y promoción.

CUADRO No. 51
COSTOS DE VENTAS.

Descripción	Valor Total	%
Publicidad y promoción	\$7.630,35	57,69
Personal de ventas	\$5.596,14	42,31
Totales	\$13.226,49	100,00

Fuente: Sueldo a vendedor y costos publicitarios.

Elaborado por: Autoras.

Los Costos de ventas suman \$13.226,49, los gastos por concepto de publicidad y promoción representan el 57,69% y los sueldos del personal de ventas el 42,31%.

Sueldos al personal de ventas. – Remuneraciones del personal del área de Ventas, para lo cual se empleara a un vendedor, detallado a continuación:

CUADRO No. 52
SUELDOS AL PERSONAL DE VENTAS.

Descripción	Salario Básico	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Vacaciones	Fondos reserva	IESS	SECAP IECE
Vendedor	\$330,00	\$27,50	\$27,50	\$13,75	\$27,50	\$36,80	\$3,30

Concepto	Pago Por Colaborador	Cantidad Operadores	Valor Mensual	Valor Anual
Vendedor	\$466,35	1	\$466,35	\$5.596,14

Fuente: Tabla de Sueldos y Salarios.

Elaborado por: Autoras.

Los sueldos del personal de ventas suman \$5.596,14.

Gastos del Plan de Marketing. – Son los costos de la publicidad que requiere el producto sea en medios de comunicación o utilizando la tecnológica (internet).

CUADRO No. 53
GASTOS DEL PLAN DE MARKETING.

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Anual
Publicidad radio	39	\$12,00	\$468,00
Letreros	2	\$150,00	\$300,00
Vallas publicitarias	1	\$250,00	\$250,00
Página Web	12	\$30,00	\$360,00
Telefonía celular	1000	\$0,07	\$70,00
Promociones			\$4.702,35
Prensa escrito	26	\$30,00	\$780,00
Catálogos	600	\$1,00	\$600,00
Trípticos	2.000	\$0,05	\$100,00
Total			\$7.630,35

Fuente: Investigación en medios de comunicación.

Elaborado por: Autoras.

Los gastos por concepto de publicidad y promoción suma \$7.630,35.

4.3.11.2. Inversión total

La inversión total se refiere la inversión en activos fijos y el capital de trabajo. Los primeros se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 54

ACTIVOS FIJOS.

Descripción	Actuales	Inversión propuesta	Propuestos
Terrenos y construcciones	\$60.880,00		\$60.880,00
Maquinarias y equipos	\$69.289,50	\$800,00 (tupí de mesa) + 1.215 (montaje)	\$71.304,50
Vehículo		\$23.500,00 (camioneta)	\$23.500,00
Otros activos	\$4.113,69	\$765,45	\$4.879,14
Equipos y muebles / oficina	\$5.021,00		\$5.021,00
Totales	\$139.304,19		\$165.584,64

Fuente: Balance General de la empresa.

Elaborado por: Autoras.

Los rubros que forman parte de los activos fijos y el capital de trabajo propuesto, suman la siguiente cantidad:

CUADRO No. 55

CLASIFICACIÓN DE CUENTAS.

Descripción	Valor total	%
Activos fijos	\$165.584,64	73,39%
Capital de trabajo	\$60.042,23	26,61%
Total	\$225.626,87	100,00%
Capital propio	\$142.834,55	
Financiamiento	\$82.792,32	36,39% del total

Fuente: Capital de operación e Inversión fija.

Elaborado por: Autoras.

La inversión total suma **\$225.626,87** de los cuales la inversión fija representa el 73,39% y el capital de operación financiado para dos meses 26,61%.

4.3.11.3. Financiamiento

El 36,39% de la inversión correspondiente a \$225.626,87, será financiado por la Corporación Financiera Nacional, con un interés anual del 10% anual, que se pagarán en dividendos trimestrales a 3 años.

- Crédito requerido C = \$82.792,32
- Interés anual = 10,00%
- Interés trimestral i = 2,50%

- Plazo de pagos = 3 años
- n = 12 pagos

Luego se aplica la ecuación para la obtención del pago, cuota o dividendo trimestral a cancelar en la Institución financiera acreedora del préstamo crediticio efectuado.

$$\text{Pago} = \frac{C \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

$$\text{Pago} = \frac{\$82.792,32 \times 2,50\%}{1 - (1 + 2,50\%)^{-12}}$$

$$\text{Pago} = \$8.071,19$$

CUADRO No. 56
AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO FINANCIADO.

n	Fecha	C	i 2,50%	P	(C+i)-P
0	28/12/2012	\$71.784,06			
1	28/03/2013	\$82.792,32	\$2.069,81	\$8.071,19	\$76.790,94
2	28/06/2013	\$76.790,94	\$1.919,77	\$8.071,19	\$70.639,53
3	28/09/2013	\$70.639,53	\$1.765,99	\$8.071,19	\$64.334,33
4	28/12/2013	\$64.334,33	\$1.608,36	\$8.071,19	\$57.871,50
5	28/03/2014	\$57.871,50	\$1.446,79	\$8.071,19	\$51.247,11
6	28/06/2014	\$51.247,11	\$1.281,18	\$8.071,19	\$44.457,10
7	28/09/2014	\$44.457,10	\$1.111,43	\$8.071,19	\$37.497,34
8	28/12/2014	\$37.497,34	\$937,43	\$8.071,19	\$30.363,59
9	28/03/2015	\$30.363,59	\$759,09	\$8.071,19	\$23.051,50
10	28/06/2015	\$23.051,50	\$576,29	\$8.071,19	\$15.556,60
11	28/09/2015	\$15.556,60	\$388,91	\$8.071,19	\$7.874,33
12	28/12/2015	\$7.874,33	\$196,86	\$8.071,19	\$0,00
Totales			\$14.061,90	\$96.854,22	

Fuente: Crédito requerido.

Elaborado por: Autoras.

El pasivo corriente suma \$14.061,90 durante los tres años de pago.

CUADRO No. 57
CUADRO DE INTERESES ANUALES QUE SE DEBE ABONAR A LA
ENTIDAD FINANCIERA.

Periodo	Interés anual	%
2013	\$7.363,93	52,36
2014	\$4.776,83	33,97
2015	\$1.921,15	13,67
Total	\$14.061,90	100,00

Fuente: Cuadro de amortización del crédito requerido.

Elaborado por: Autoras.

Los intereses en el año 2013 suman \$7.363,93, en el 2014 se cancela \$4.776,83 y en el 2015 se cancela \$1.921,15.

4.3.11.4. Ingresos que generados con la aplicación de la propuesta

Del cuadro del precio de venta se obtiene el siguiente resumen de ingresos por comercialización de muebles de MDF y MELAMINA y/o madera.

CUADRO No. 58
INGRESO POR VENTAS.

Productos	PVP	Cantidad	Ventas
Puerta	\$ 50,00	1.411	\$ 70.550,00
Mesa Auxiliar	\$ 60,00	1.881	\$ 112.860,00
Planchador	\$ 80,00	672	\$ 53.760,00
Velador	\$ 80,00	1.209	\$ 96.720,00
Otros muebles	\$ 80,00	1.545	\$ 123.600,00
Total		6.718	\$ 457.490,00

Fuente: Programa de Producción y Precio de Venta del Producto.

Elaborado por: Autoras.

Los ingresos que se espera obtener con la implementación del proyecto en el primer año ascienden a \$457.490,00.

4.3.11.5. Estados Financieros

En los **anexos No. 6 y No. 7** se presenta los estados financieros propuesto para la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias contempla los siguientes márgenes de utilidades para el primer año después de haber implementado el proyecto:

- Margen de utilidad bruta = **29,37%**
- Margen de utilidad operacional = **21,25%**
- Margen de utilidad neta = 19,64%

El margen neto que corresponderá al año 2013 es de 19,64%, cifra que se espera incrementar en el segundo año hasta 20,77% hasta alcanzar 22,95% en el quinto año (mediano plazo). Estos márgenes netos de utilidad ponen de manifiesto la factibilidad económica del proyecto.

El balance de flujo de caja contempla los siguientes flujos de caja: \$70.165,90 para el primer año; \$75.973,53 para el segundo año; \$81.711,41 en el tercer año, los cuales estimulan la implementación del proyecto, porque sumado el efectivo neto de los tres primeros años, igual al total de la inversión inicial requerida, lo que significa que dicha inversión tiene una recuperación rápida, mucho menor a la vida útil del proyecto, que es de 10 años.

4.3.12. Evaluación financiera

4.3.12.1. Determinación de la Tasa Interna de Retorno

Es un indicador financiero que permitirá evaluar la rentabilidad del proyecto. La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares. Si la Tasa Interna de Retorno obtenida, es mayor que la tasa de descuento con que se compara la inversión, que es del 10% anual, entonces se comprobará la factibilidad económica de la inversión.

Para la determinación de la Tasa Interna de Retorno se ha utilizado la siguiente ecuación financiera:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Donde:

- P es el valor de la inversión inicial.
- F son los flujos de caja anuales.
- i es la Tasa Interna de Retorno TIR que se desea comprobar 33,64%.
- n es el número de años.

Para el efecto, se presenta en el siguiente cuadro la determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

CUADRO No. 59
DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.

Año	n	P	F	I	Ecuación	P
2012	0	\$225.626,87				
2013	1		\$70.165,90	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$52.504,00
2014	2		\$75.973,53	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$42.539,74
2015	3		\$81.711,41	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$34.235,88
2016	4		\$86.612,55	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$27.154,76
2017	5		\$90.047,98	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$21.125,42
2018	6		\$90.047,98	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$15.807,81
2019	7		\$90.047,98	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$11.828,72
2020	8		\$90.047,98	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$8.851,24
2021	9		\$90.047,98	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$6.623,24
2022	10		\$90.047,98	33,64%	$P = F / (1+i)^n$	\$4.956,06
					Total	\$225.626,87

Fuente: Flujo de caja.

Elaborado por: Autoras.

Con la siguiente ecuación se puede comprobar si la Tasa Interna de Retorno de la inversión, TIR, obtenido a través de la función financiera de Excel es el correcto:

- Inversión inicial = Σ valores de P
- \$225.626,87 = \$225.626,87

Como se puede comprobar, la Tasa Interna de Retorno TIR del 33,64% produce la igualdad en la ecuación, es decir, que los valores acumulados de P en la ecuación financiera sean igual a la inversión inicial, por esta razón se manifiesta que este indicador económico es el correcto, verificándose que la inversión es factible.

4.3.12.2. Determinación del Valor Actual Neto

Esta herramienta financiera, nos permite medir los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto, con lo que podemos determinar, luego de descontar la inversión inicial cuanto quedará de ganancia.

Para la determinación del Valor Actual Neto se ha utilizado, al igual que para obtención de la Tasa Interna de Retorno de la inversión (TIR), la siguiente ecuación financiera:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Donde:

- P es el valor de la inversión inicial.
- F son los flujos de caja anuales.
- i es la tasa de descuento de la inversión establecida en 10,00% anual.
- n es el número de años.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle del Valor Actual Neto (VAN):

CUADRO No. 60
DETERMINACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO.

Año	n	P	F	I	Ecuación	P
2012	0	\$225.626,87				
2013	1		\$70.165,90	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$63.787,18
2014	2		\$75.973,53	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$62.788,04
2015	3		\$81.711,41	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$61.390,99
2016	4		\$86.612,55	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$59.157,54
2017	5		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$55.912,71
2018	6		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$50.829,74
2019	7		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$46.208,85
2020	8		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$42.008,05
2021	9		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$38.189,13
2022	10		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$34.717,39
					VAN	\$514.989,62

Fuente: Flujo de caja.

Elaborado por: Autoras.

El Valor Actual Neto ha sido calculado en \$514.989,62, cifra que supera el valor de la inversión inicial que es de \$225.626,87, por lo tanto, indica la factibilidad de la inversión.

4.3.12.3. Determinación del tiempo de recuperación de la inversión

Con el cuadro anterior que se ha elaborado en esta página, se determina el tiempo de recuperación de la inversión.

CUADRO No. 61
DETERMINACIÓN DEL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Año	n	P	F	i	Ecuación	P	P
2012	0	\$225.626,87					acumulado
2013	1		\$70.165,90	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$63.787,18	\$63.787,18
2014	2		\$75.973,53	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$62.788,04	\$126.575,22
2015	3		\$81.711,41	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$61.390,99	\$187.966,21
2016	4		\$86.612,55	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$59.157,54	\$247.123,75
2017	5		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$55.912,71	\$303.036,46
2018	6		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$50.829,74	\$353.866,19
2019	7		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$46.208,85	\$400.075,04
2020	8		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$42.008,05	\$442.083,09
2021	9		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$38.189,13	\$480.272,22
2022	10		\$90.047,98	10,00%	$P = F / (1+i)^n$	\$34.717,39	\$514.989,62

Fuente: Flujo de caja.

Elaborado por: Autoras.

Se observa en el cuadro, que los valores de P acumulado del tercer y cuarto año, (\$187.966,21 y \$247.123,75), que representa la recuperación de la inversión, se aproximan al monto de la inversión inicial de \$225.626,87.

Esto indica que se debe obtener el periodo de recuperación de la inversión en periodos mensuales para determinar en qué mes del cuarto año serán recuperados los costos del activo fijo a adquirir.

- Valor de P del cuarto año = \$59.157,54

$$\text{Valor de P mensual del cuarto año} = \frac{\$59.157,54}{12}$$

- Valor de P mensual del cuarto año = \$4.929,79

La diferencia entre el valor de la inversión inicial y el flujo acumulado del tercer año es el siguiente:

- Diferencia entre el valor de la inversión inicial y el valor P acumulado del tercer año = \$225.626,87 - \$187.966,21
- Diferencia entre el valor de la inversión inicial y el valor P del tercer año = \$37.660,65

$$\text{Recuperación de la inversión} = \frac{\text{Inversión inicial} - \text{P acumulado tercer año}}{\text{Valor de P mensual del cuarto año}}$$

$$\text{Periodo de Recuperación de la inversión} = \frac{\$37.660,65}{\$4.929,79}$$

Periodo de recuperación de la inversión = 8 = 8 meses del cuarto año.

Luego, la inversión será recuperada en el periodo de 3 años y 8 meses, es decir 46 meses.

Debido a que los activos fijos que se requieren para la implementación del proyecto, tienen una vida útil de 10 años, entonces la inversión tiene factibilidad económica.

4.3.12.4. Coeficiente beneficio / costo

Este coeficiente nos sirve para evaluar el rendimiento de cada dólar que se invertirá en el proyecto. El indicador llamado coeficiente beneficio / costo es la relación entre el ingreso neto que genera el proyecto y los costos totales necesarios para su ejecución, como se puede apreciar en la siguiente ecuación:

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = \frac{\text{VAN}}{\text{Inversión fija}}$$

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = \frac{\$514.989,62}{\$225.626,87}$$

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = 2,28$$

El coeficiente beneficio / costo manifiesta que por cada dólar invertido, serán generados \$2,28 de ingresos, es decir, 2.28 de beneficios, y se pone de manifiesto la factibilidad de la inversión.

4.3.12.5. Resumen de criterios financieros

Para determinar la factibilidad de la inversión se realiza la siguiente comparación con los indicadores obtenidos del proyecto:

- a) Si Tasa Interna de Retorno (TIR) > tasa de descuento, el proyecto es factible.
- TIR: 33,64% > 10%: Factible.

- b) Si Valor Actual Neto (VAN) > Inversión Inicial, el proyecto es factible.
- VAN: \$514.989,62 > \$225.626,87: Factible.
- c) Si Recuperación de la inversión < 10 años, el proyecto es factible.
- Recuperación de inversión: 3 años y 8 meses < 10 años: Factible.
- d) Si coeficiente beneficio / costo > 1, el proyecto es factible.
- Coeficiente beneficio / costo: 2,28 > 1, Factible.

Se obtuvo una tasa TIR superior a la tasa de descuento y un VAN que sobrepasa el monto de la inversión inicial, lo que ha dado como resultado un tiempo de recuperación del capital igual a 3 años y 8 meses. Por esta razón la propuesta tiene factibilidad económica.

4.3.13. Comparación de criterios financieros anuales y propuestos

En los **anexos No. 4 y No. 5** se presenta los balances actuales económicos de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se procede a realizar el siguiente análisis comparativo entre la situación actual y propuesto.

CUADRO No. 62
ANÁLISIS COMPARATIVO DE CRITERIOS FINANCIEROS.

Criterios	Actual	Propuesto	Diferencia
Ventas	\$379.586,00	\$457.490,00	\$77.904,00
TIR	15,79%	33,64%	17,85%
VAN	\$249.591,00	\$514.989,62	\$265.398,62
Pay Back	7 años	3 año 8 meses	3 año 4 meses
Beneficio/costo	1,27	2.28	1,01
Margen utilidad	10,72%	19.64%	8,92%

Fuente: Balances actuales y propuestos.

Elaborado por: Autoras.

La empresa tendrá un incremento de sus ventas del 10% cumpliendo uno de los objetivos de la propuesta. Los resultados de los criterios financieros indican que se duplican el TIR, VAN, coeficiente beneficio costo y el margen de utilidad, es decir, se verifica que la propuesta presenta factibilidad económica, siendo ello otro de los objetivos del estudio, lo que se evidencia también con la rápida recuperación del capital a invertir, que es menor al actual.

En definitiva, con la aplicación de la propuesta, la empresa GRS será más rentable, competitiva y eficiente, esperando con ello satisfacer en mayor medida las necesidades y exigencias de los clientes, cuyo plan estratégico dio como resultado que es conveniente para la organización incrementar la producción y comercialización de muebles de MDF y Melamina.

BIBLIOGRAFÍA

AYRES, Frank (2007). Matemáticas Financieras. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Colombia.

BACA URBINA, Gabriel (2006). Evaluación de proyectos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

EMERY Douglas, FINNERTY John, STOWE John, (2005). Fundamentales de Administración Financiera. Prentice Hall. Segunda Edición. México D.C.

FEA, Ugo (2007). Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega Marcombo. Tercera Edición. Buenos Aires.

GLUCK, F. (2005). Las cuatro estrategias de la Administración Estratégica. Editorial Pearson Prentice Hall. Tercera Edición. México.

INEC. Resultados del VI Censo de Población y V de Vivienda, 2001, Quito – Ecuador.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (2007). Fundamentos de marketing. Editorial Pearson Prentice Hall, Sexta Edición. México.

LAUDON Kenneth. (2006). Sistemas de Información Gerencial. Octava Edición. Editorial Pearson. México.

MILLER John, 2001, Estadísticas para Profesionales. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición. México D.C.

MOCHON, Francisco (2011). Economía y Finanzas. Editorial Limusa, Vigésima Edición. México D. F.

PALOMARES, Ricardo (2008). Marketing. Ediciones Gestión 2000 S. A., Quinta Edición. Barcelona.

PORTER Michael, 2007, Estrategias competitivas. Editorial: Prentice Hall. Edición Tercera. México D.C.

PRIDE, William M y FERRER O. C., 2006, Estudio de Mercado. Editorial: Limusa. Séptima Edición. Nuevo México – Estados Unidos.

RENDER, Barry, HEIZER, Jay. (2005). Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. España.

SMITH, K. (2007). Aplicación de Estrategias y cambios en el rendimiento. Editorial Pearson Prentice Hall. Novena Edición. México.

SWIFT, Ronald. (2008). Cómo mejorar las relaciones con los clientes. Editorial Pearson Prentice Hall. Segunda Edición. México.

VARGAS Luis, RODRÍGUEZ Natalia (2007). Mercadotecnia. Editorial Grabalith, Primera Edición. Guayaquil – Ecuador.

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Editorial Pearson Prentice Hall. Décima Edición. México.

JANY (2000), "Investigación integral de mercados", Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill.

NETGRAFIA

DIARIO HOY (OCTUBRE 2009). www.hoy.com.ec. Artículo: Sector Forestal Productivo Formal. Quito – Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AYRES, Frank (2007). Matemáticas Financieras. (p. 95, 97.)
- BACA URBINA, Gabriel (2006). Evaluación de Proyectos. (p. 221, 224.)
- EMERY Douglas, FINNERTY John, STOWE John, (2005). (p. 42, 306.)
- FEA, Ugo (2007). Competitividad es Calidad Total. (p. 8.)
- GLUCK, F. (2005). Las cuatro estrategias de la Administración Estratégica. (p. 3.)
- INEC (2010). Resultados del VI Censo de Población y V de Vivienda.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (2007). Fundamentos de Marketing. (p.7,63.)
- LAUDON Kenneth. (2006). Sistemas de Información Gerencial. (p. 92.)
- MILLER John, 2001, Estadísticas para Profesionales. (p. 171.)
- MOCHON, Francisco (2011). Economía y Finanzas. (p. 62.)
- PALOMARES, Ricardo (2008). Marketing. (p. 122.)
- PORTER Michael (2007) Estrategias competitivas. (p. 91.)
- PRIDE, William M y FERRER O. C. (2006) Estudio de Mercado. (p. 169.)
- RENDER, Barry, HEIZER, Jay. (2005). Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas. (p. 14, 247.)

SMITH, K. (2007). Aplicación de Estrategias y cambios en el rendimiento. (p. 5.)

SWIFT, Ronald. (2008). Cómo mejorar las relaciones con los clientes.(p. 320.)

VARGAS Luis, RODRÍGUEZ Natalia (2007). Mercadotecnia.(p. 44.)

WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. (p. 3, 12.)

JANY (2000), "Investigación Integral de Mercados".

ANEXOS

ANEXO No. 1

MARCO LEGAL.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Según el Art. 4 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

- Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;
- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
- Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
- Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

La empresa debe mantener contacto directo con los consumidores mediante la investigación de mercado, para conocer su nivel de satisfacción y maximizarlo a través de estrategias competitivas que mejoren el nivel de posicionamiento de la organización en el mercado.

Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundario (TULAS).

En el anexo No. 1 de las TULAS se hacen referencia a las normativas correspondientes a la Norma de Calidad Ambiental y de Descarga de Efluentes: Recurso Agua, el cual tiene poca injerencia en el estudio.

En el anexo No. 2 de las TULAS se hacen referencia a las normativas correspondientes a la Norma de Calidad Ambiental del Recurso Suelo y Criterios de Remediación para Suelos Contaminados, el cual está relacionado con la actividad de la empresa, que es una fábrica maderera que genera desechos sólidos.

En el anexo No. 3 de las TULAS se hacen referencia a las normativas correspondientes a la Norma de Emisiones al Aire desde Fuentes Fijas de Combustión, la cual está íntimamente relacionada con la empresa, porque los procesos de maquinado de la madera generan polvos industriales, a diferencia de los procesos para la fabricación de muebles de MDF y MELAMINA; que generan muy poca producción de polvos.

En el anexo No. 4 de las TULAS se hacen referencia a las normativas correspondientes a la Norma de Calidad del Aire ambiente; Límites permisibles de niveles de ruido ambiente para fuentes fijas y fuentes móviles, y para vibraciones; la cual también está relacionada con el nivel de ruidos, que en una fábrica maderera suelen ser elevados, superiores a los 75 dB que manda la normativa ambiental.

En el anexo No. 6 de las TULAS se hacen referencia a las normativas correspondientes a la Norma de Calidad Ambiental para el Manejo y Disposición Final de Desechos Sólidos no Peligrosos, respectivamente, la

cual está relacionada con el reciclaje de desechos sólidos, que también debe ser una de las actividades importantes para la empresa.

Ley Orgánica de Defensa del Artesano

Art. 64.- Bienes y servicios controlados.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios, y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que se consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y/o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autorización.

ANEXO No.2

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Conocer el criterio acerca de los gustos y preferencias de muebles de madera, MDF y MELAMINA en el mercado local, para determinar el nivel de satisfacción de los clientes.

Instrucción:

Responda cada pregunta en el casillero de su elección. La encuesta es anónima, no requiere su identificación.

1. ¿Qué tipo de muebles prefiere?

a. Madera ☐

b. MDF y MELAMINA ☐

b. Plástico, metálico ☐

2. ¿Cuántos muebles necesita en su hogar?

a. <10 muebles ☐

b. 10 a 20 muebles ☐

c. >20 muebles ☐

3. ¿En cuál de estos establecimientos usted compró sus muebles?

a. Almacenes de Prati ☐

b. Mueblería palito ☐

b. Ferrisariato ☐

d. Polimuebles ☐

e. Boyacá ☐

f. Otros ☐

4. ¿Cuál es el factor de mayor importancia para usted cuando compra muebles?

a. Calidad del producto ☐

b. Agilidad y servicio atento ☐

c. Precio ☐

d. Stock surtido ☐

e. Entrega a domicilio ☐

f. Garantía ☐

5. ¿Qué tipo de promoción le ofrecieron cuando compró sus muebles?

a. Oferta 2 x 1 ☐

b. Premios ☐

c. Viajes ☐

d. Ninguno ☐

6. ¿Cómo califica el servicio que le ofreció la empresa o mueblería donde adquirió sus muebles?

a. Buena ☐

b. Regular ☐

c. Mala ☐

d. Excelente ☐

7. ¿En qué medios ha escuchado alguna publicidad de línea de muebles?

a. Televisión ☐

b. Radio ☐

c. Diarios ☐

d. Letreros y vallas ☐

e. Otros ☐

8. ¿Le gustaría recibir un catálogo de compras de línea de muebles MDF Y MELAMINA

a. Si ☐

b. No ☐

c. No Responde ☐

9. ¿Quisiera que sus muebles de MDF Y MELAMINA sean ensamblados por el personal de la empresa?

a. Si ☐

b. No ☐

c. No Responde ☐

10. ¿Le gustaría que su compra sea entregada a su domicilio?

a. Con frecuencia ☐

b. A veces ☐

c. Nunca ☐

11. ¿Preferiría realizar su compra por internet?

a. Con frecuencia ☐

b. A veces ☐

c. Nunca ☐

12. ¿Desearía tener un mueble exclusivo de MDF Y MELAMINA no visto en el mercado?

a. Si ☐

b. No ☐

c. No Responde ☐

13. ¿Compraría muebles de MDF y MELAMINA si le ofrecen estrategias ventajosas como promociones, publicidad, entrega a domicilio y otras?

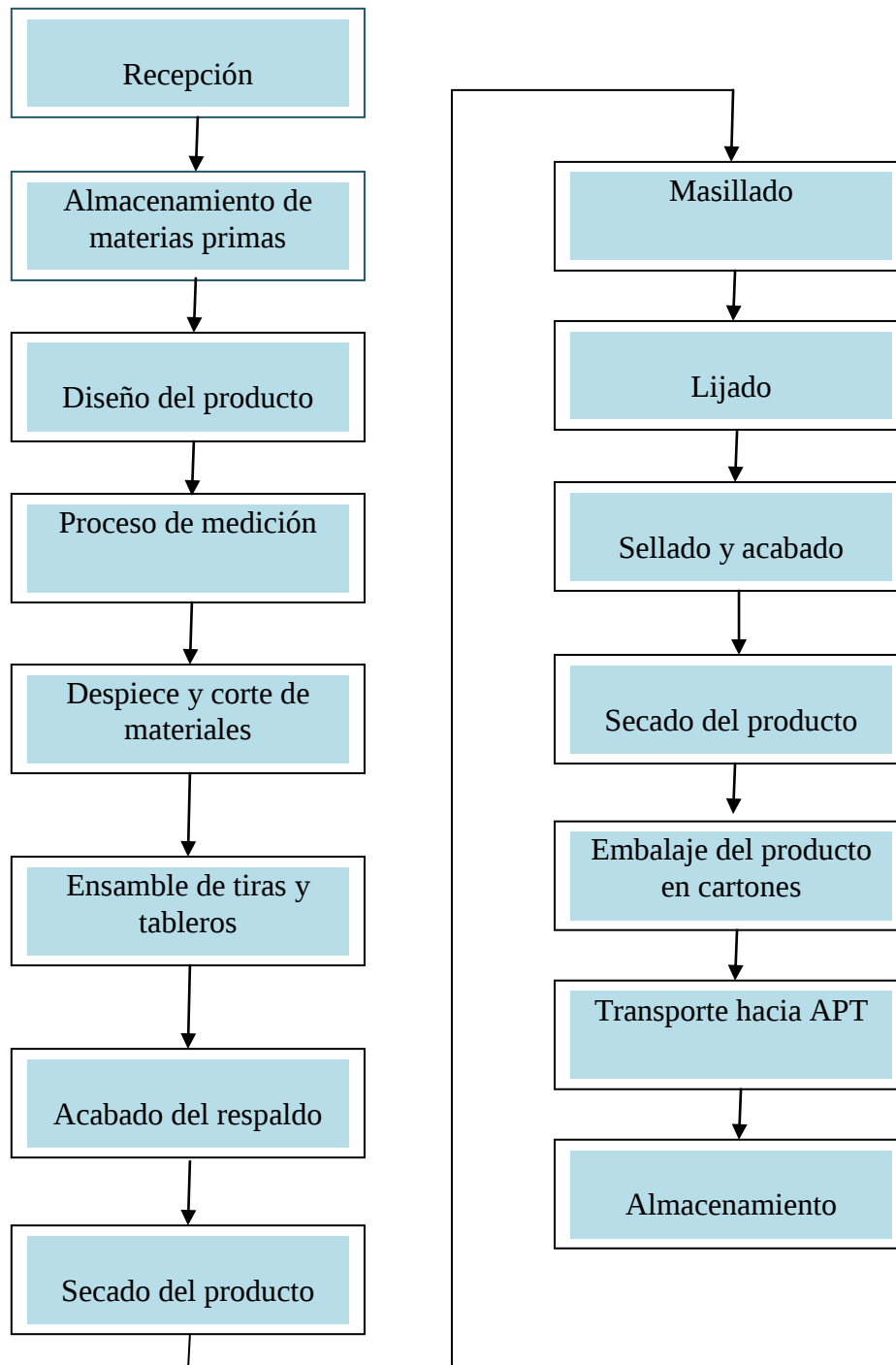
a. Si ☐

b. No ☐

c. No Responde ☐

ANEXO No. 3

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE MUEBLES.



Fuente: Propia.
Elaborado por: Autoras.

CRONOGRAMA.

DIAGRAMA DE GANTT

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Trimestres 2013												
					dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago				
1	Cronograma del Proyecto	87 días	mar 15/01/13	mié 15/05/13													
2	Análisis del mercado	11 días	mar 15/01/13	mar 29/01/13													
3	Determinación de la demanda	9 días	mar 15/01/13	vie 25/01/13													
4	Determinación de la oferta	9 días	mar 15/01/13	vie 25/01/13													
5	Determinación de la demanda insatisfecha	1 día	lun 28/01/13	lun 28/01/13													
6	Determinación de la demanda a captar	1 día	mar 29/01/13	mar 29/01/13													
7	Análisis técnico	2 días	mié 30/01/13	jue 31/01/13													
8	Determinación del programa de producción	2 días	mié 30/01/13	jue 31/01/13													
9	Análisis económico	74 días	vie 01/02/13	mié 15/05/13													
10	Elabora presupuesto del proyecto	2 días	vie 01/02/13	lun 04/02/13													
11	Adquisición del crédito financiero	7 días	mar 05/02/13	mié 13/02/13													
12	Adquisición de equipos y vehículo	30 días	jue 14/02/13	mié 27/03/13													
13	Instalación y montaje	25 días	jue 28/03/13	mié 01/05/13													
14	Contratación del personal	10 días	jue 14/02/13	mié 27/02/13													
15	PUBLICIDAD y Promoción de introducción	20 días	jue 14/02/13	mié 15/03/13													
16	Adquisición de materiales	10 días	jue 02/05/13	mié 15/05/13													
17	Prueba del sistema de producción	2 días	jue 14/03/13	vie 15/03/13													
18	Inicio de la producción	0 días	vie 15/03/13	vie 15/03/13													

Tarea

División

Progreso

Hito

Resumen

Tarea resumida

División resumida

Hito resumido

Progreso resumido

Tareas externas

Resumen del proyecto

Hito externo

Fecha límite

Proyecto: MUEBLES
 Fecha: mar 15/01/13

105

ANEXO No. 5
CUADRO No.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL

Descripción	Años									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	\$379.586,00	\$395.480,78	\$410.454,46	\$424.507,04	\$437.638,52	\$437.638,52	\$437.638,52	\$437.638,52	\$437.638,52	\$437.638,52
Costos										
(-) Costos de producción	\$316.725,54	\$328.860,78	\$340.292,79	\$351.021,56	\$361.047,09	\$361.047,09	\$361.047,09	\$361.047,09	\$361.047,09	\$361.047,09
(-) Materiales Directos	\$196.187,66	\$204.402,82	\$212.141,91	\$219.404,93	\$226.191,89	\$226.191,89	\$226.191,89	\$226.191,89	\$226.191,89	\$226.191,89
(-) Mano de Obra Directa	\$50.411,01	\$52.521,92	\$54.510,50	\$56.376,76	\$58.120,69	\$58.120,69	\$58.120,69	\$58.120,69	\$58.120,69	\$58.120,69
(-) Materiales Indirectos	\$43.205,14	\$45.014,31	\$46.718,64	\$48.318,13	\$49.812,78	\$49.812,78	\$49.812,78	\$49.812,78	\$49.812,78	\$49.812,78
(-) Mano de Obra Indirecta	\$6.036,88	\$6.036,88	\$6.036,88	\$6.036,88	\$6.036,88	\$6.036,88	\$6.036,88	\$6.036,88	\$6.036,88	\$6.036,88
(-) Costos indirectos de fabricación	\$20.884,86	\$20.884,86	\$20.884,86	\$20.884,86	\$20.884,86	\$20.884,86	\$20.884,86	\$20.884,86	\$20.884,86	\$20.884,86
Utilidad bruta	\$62.860,46	\$66.620,00	\$70.161,67	\$73.485,48	\$76.591,42	\$76.591,42	\$76.591,42	\$76.591,42	\$76.591,42	\$76.591,42
Margen bruto	16,56%	16,85%	17,09%	17,31%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%
(-) Costos Administrativos	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87
(-) Costos de Ventas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad operativa	\$40.673,59	\$44.433,12	\$47.974,80	\$51.298,61	\$54.404,55	\$54.404,55	\$54.404,55	\$54.404,55	\$54.404,55	\$54.404,55
Margen operativo	10,72%	11,24%	11,69%	12,08%	12,43%	12,43%	12,43%	12,43%	12,43%	12,43%
(-) Costos financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00							
Utilidad Líquida	\$40.673,59	\$44.433,12	\$47.974,80	\$51.298,61	\$54.404,55	\$54.404,55	\$54.404,55	\$54.404,55	\$54.404,55	\$54.404,55
Margen Neto	10,72%	11,24%	11,69%	12,08%	12,43%	12,43%	12,43%	12,43%	12,43%	12,43%
(- Participación de trabajadores 15%)	\$6.101,04	\$6.664,97	\$7.196,22	\$7.694,79	\$8.160,68	\$8.160,68	\$8.160,68	\$8.160,68	\$8.160,68	\$8.160,68
Utilidad antes de impuestos	\$34.572,55	\$37.768,16	\$40.778,58	\$43.603,82	\$46.243,87	\$46.243,87	\$46.243,87	\$46.243,87	\$46.243,87	\$46.243,87
Margen antes de imp.	9,11%	9,55%	9,93%	10,27%	10,57%	10,57%	10,57%	10,57%	10,57%	10,57%
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$8.643,14	\$9.442,04	\$10.194,64	\$10.900,95	\$11.560,97	\$11.560,97	\$11.560,97	\$11.560,97	\$11.560,97	\$11.560,97
Utilidad a distribuir	\$25.929,41	\$28.326,12	\$30.583,93	\$32.702,86	\$34.682,90	\$34.682,90	\$34.682,90	\$34.682,90	\$34.682,90	\$34.682,90
Margen a distribuir	6,83%	7,16%	7,45%	7,70%	7,93%	7,93%	7,93%	7,93%	7,93%	7,93%

Fuente: Empresa GRS.
Elaborado por: Autoras.

ANEXO No. 6
CUADRO No.
BALANCE ECONÓMICO DE FLUJO DE CAJA ACTUAL

Descripción	Periodos anuales										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas (a)		\$379.586,00	\$395.480,78	\$410.454,46	\$424.507,04	\$437.638,52	\$437.638,52	\$437.638,52	\$437.638,52	\$437.638,52	\$437.638,52
Inversión Inicial (b)	- \$139.304,19										
Inventario quincenal (capital de operación mensual) ©	- \$56.485,40										
Costos de Producción (d)		\$316.725,54	\$328.860,78	\$340.292,79	\$351.021,56	\$361.047,09	\$361.047,09	\$361.047,09	\$361.047,09	\$361.047,09	\$361.047,09
Costos Administrativos y de Ventas (e)		\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87	\$22.186,87
Costos financieros (intereses) (f)		\$0,00	\$0,00	\$0,00							
Participación de trabajadores (g)		\$6.101,04	\$6.664,97	\$7.196,22	\$7.694,79	\$8.160,68	\$8.160,68	\$8.160,68	\$8.160,68	\$8.160,68	\$8.160,68
Impuesto a la renta (h)		\$8.643,14	\$9.442,04	\$10.194,64	\$10.900,95	\$11.560,97	\$11.560,97	\$11.560,97	\$11.560,97	\$11.560,97	\$11.560,97
Costos de Operación anuales (i) = (d) + (e) + (f) + (g) + (h)		\$353.656,59	\$367.154,66	\$379.870,52	\$391.804,17	\$402.955,61	\$402.955,61	\$402.955,61	\$402.955,61	\$402.955,61	\$402.955,61
Utilidad a Distribuir (j) = (a) - (i)		\$25.929,41	\$28.326,12	\$30.583,93	\$32.702,86	\$34.682,90	\$34.682,90	\$34.682,90	\$34.682,90	\$34.682,90	\$34.682,90
Readición de Depreciación (k)		\$8.808,24	\$8.808,24	\$8.808,24	\$8.808,24	\$8.808,24	\$8.808,24	\$8.808,24	\$8.808,24	\$8.808,24	\$8.808,24
Flujo de Caja (l) = (b) + ©; (l) = (j) + (k)	- \$195.789,59	\$34.737,66	\$37.134,36	\$39.392,18	\$41.511,11	\$43.491,15	\$43.491,15	\$43.491,15	\$43.491,15	\$43.491,15	\$43.491,15
TIR	15,79%										
VAN	\$249.591,00										

Fuente: Empresa GRS.
Elaborado por: Autoras.

Anexo No. 7

CUADRO No.

14 Estado de pérdidas y ganancias propuesto

Descripción	Años									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	\$457.490,00	\$476.646,93	\$494.693,72	\$511.630,37	\$527.456,87	\$527.456,87	\$527.456,87	\$527.456,87	\$527.456,87	\$527.456,87
Costos										
(-) Costos de producción	\$323.134,32	\$335.214,49	\$346.594,62	\$357.274,70	\$367.254,74	\$367.254,74	\$367.254,74	\$367.254,74	\$367.254,74	\$367.254,74
(-) Materiales Directos	\$196.207,06	\$204.423,03	\$212.162,89	\$219.426,63	\$226.214,26	\$226.214,26	\$226.214,26	\$226.214,26	\$226.214,26	\$226.214,26
(-) Mano de Obra Directa	\$49.076,45	\$51.131,48	\$53.067,42	\$54.884,27	\$56.582,03	\$56.582,03	\$56.582,03	\$56.582,03	\$56.582,03	\$56.582,03
(-) Materiales Indirectos	\$43.205,14	\$45.014,31	\$46.718,64	\$48.318,13	\$49.812,78	\$49.812,78	\$49.812,78	\$49.812,78	\$49.812,78	\$49.812,78
(-) Mano de Obra Indirecta	\$6.380,04	\$6.380,04	\$6.380,04	\$6.380,04	\$6.380,04	\$6.380,04	\$6.380,04	\$6.380,04	\$6.380,04	\$6.380,04
(-) Costos indirectos de fabricación	\$28.265,63	\$28.265,63	\$28.265,63	\$28.265,63	\$28.265,63	\$28.265,63	\$28.265,63	\$28.265,63	\$28.265,63	\$28.265,63
Utilidad bruta	\$134.355,68	\$141.432,44	\$148.099,10	\$154.355,67	\$160.202,14	\$160.202,14	\$160.202,14	\$160.202,14	\$160.202,14	\$160.202,14
Margen bruto	29,37%	29,67%	29,94%	30,17%	30,37%	30,37%	30,37%	30,37%	30,37%	30,37%
(-) Costos Administrativos	\$23.892,59	\$23.892,59	\$23.892,59	\$23.892,59	\$23.892,59	\$23.892,59	\$23.892,59	\$23.892,59	\$23.892,59	\$23.892,59
(-) Costos de Ventas	\$13.226,49	\$13.780,33	\$14.302,08	\$14.791,74	\$15.249,30	\$15.249,30	\$15.249,30	\$15.249,30	\$15.249,30	\$15.249,30
Utilidad operativa	\$97.236,60	\$103.759,52	\$109.904,43	\$115.671,34	\$121.060,25	\$121.060,25	\$121.060,25	\$121.060,25	\$121.060,25	\$121.060,25
Margen operativo	21,25%	21,77%	22,22%	22,61%	22,95%	22,95%	22,95%	22,95%	22,95%	22,95%
(-) Costos financieros	\$7.363,93	\$4.776,83	\$1.921,15							
Utilidad Líquida	\$89.872,68	\$98.982,69	\$107.983,28	\$115.671,34	\$121.060,25	\$121.060,25	\$121.060,25	\$121.060,25	\$121.060,25	\$121.060,25
Margen Neto	19,64%	20,77%	21,83%	22,61%	22,95%	22,95%	22,95%	22,95%	22,95%	22,95%
(- Participación de trabajadores 15%)	\$13.480,90	\$14.847,40	\$16.197,49	\$17.350,70	\$18.159,04	\$18.159,04	\$18.159,04	\$18.159,04	\$18.159,04	\$18.159,04
Utilidad antes de impuestos	\$76.391,78	\$84.135,29	\$91.785,79	\$98.320,64	\$102.901,21	\$102.901,21	\$102.901,21	\$102.901,21	\$102.901,21	\$102.901,21
Margen antes de imp.	16,70%	17,65%	18,55%	19,22%	19,51%	19,51%	19,51%	19,51%	19,51%	19,51%
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$19.097,94	\$21.033,82	\$22.946,45	\$24.580,16	\$25.725,30	\$25.725,30	\$25.725,30	\$25.725,30	\$25.725,30	\$25.725,30
Utilidad a distribuir	\$57.293,83	\$63.101,47	\$68.839,34	\$73.740,48	\$77.175,91	\$77.175,91	\$77.175,91	\$77.175,91	\$77.175,91	\$77.175,91
Margen a distribuir	12,52%	13,24%	13,92%	14,41%	14,63%	14,63%	14,63%	14,63%	14,63%	14,63%

Fuente: Determinación de ingresos y costos.

Elaborado por: Autoras.

Anexo No. 8

CUADRO No.

Cuadro 15 – Balance económico de flujo de caja propuesto

Descripción	Periodos anuales										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas (a)		\$457.490,00	\$476.646,93	\$494.693,72	\$511.630,37	\$527.456,87	\$527.456,87	\$527.456,87	\$527.456,87	\$527.456,87	\$527.456,87
Inversión Inicial (b)	- \$165.584,64										
Inventario quincenal (capital de operación mensual) ©	-\$60.042,23										
Costos de Producción (d)		\$323.134,32	\$335.214,49	\$346.594,62	\$357.274,70	\$367.254,74	\$367.254,74	\$367.254,74	\$367.254,74	\$367.254,74	\$367.254,74
Costos Administrativos y de Ventas (e)		\$37.119,07	\$37.672,92	\$38.194,67	\$38.684,33	\$39.141,89	\$39.141,89	\$39.141,89	\$39.141,89	\$39.141,89	\$39.141,89
Costos financieros (intereses) (f)		\$7.363,93	\$4.776,83	\$1.921,15							
Participación de trabajadores (g)		\$13.480,90	\$14.847,40	\$16.197,49	\$17.350,70	\$18.159,04	\$18.159,04	\$18.159,04	\$18.159,04	\$18.159,04	\$18.159,04
Impuesto a la renta (h)		\$19.097,94	\$21.033,82	\$22.946,45	\$24.580,16	\$25.725,30	\$25.725,30	\$25.725,30	\$25.725,30	\$25.725,30	\$25.725,30
Costos de Operación anuales (i) = (d) + (e) + (f) + (g) + (h)		\$400.196,17	\$413.545,46	\$425.854,38	\$437.889,88	\$450.280,96	\$450.280,96	\$450.280,96	\$450.280,96	\$450.280,96	\$450.280,96
Utilidad a Distribuir (j) = (a) - (i)		\$57.293,83	\$63.101,47	\$68.839,34	\$73.740,48	\$77.175,91	\$77.175,91	\$77.175,91	\$77.175,91	\$77.175,91	\$77.175,91
Readición de Depreciación (k)		\$12.872,07	\$12.872,07	\$12.872,07	\$12.872,07	\$12.872,07	\$12.872,07	\$12.872,07	\$12.872,07	\$12.872,07	\$12.872,07
Flujo de Caja (l) = (b) + ©; (l) = (j) + (k)	- \$225.626,87	\$70.165,90	\$75.973,53	\$81.711,41	\$86.612,55	\$90.047,98	\$90.047,98	\$90.047,98	\$90.047,98	\$90.047,98	\$90.047,98
TIR	33,64%										
VAN	\$514.989,62										

Fuente: Determinación de ingresos y costos.

Elaborado por: Autoras.

