

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENDEDORES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE**

EFFECTUADO:

Desde Febrero hasta Septiembre de 2012

REALIZADO POR:

Stefano Capesciotti Ycaza

Tutores:

Ing. Ángel Castro Peñarreta
Ing. Rolando Farfán Vera

INFORMACIÓN PERSONAL:

Dirección: Circunvalación 614 entre Ficus y Monjas

Teléfono: 042-2389983

Celulares: 0994721300

Correo: capesciotti@msn.com.

Guayaquil - Ecuador

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



**“PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE
POSICIONAMIENTO Y EXPANSIÓN DE MADEFIN”**

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. Stefano Ricardo Capesciotti Ycaza, como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERO/A EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BIINGÜE.

Guayaquil, Noviembre de 2012

Ing. Ángel Castro Peñarreta

Tutor

Ing. Rolando Farfán Vera

Tutor

Ing. G.E.I. María del Rocío Vallejo Fiallos

Lectora

Econ. Luis Fernando Hidalgo Proaño

Lector

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INGENIERÍA DE EMPRENDEDORES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CAPESCIOTTI YCAZA STEFANO RICARDO

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación denominado “Propuesta para la planificación estratégica de posicionamiento y expansión de MADEFIN”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas, que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Guayaquil, Noviembre del 2012

EL AUTOR

CAPESCIOTTI YCAZA STEFANO RICARDO

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INGENIERÍA DE EMPRENDEDORES

AUTORIZACIÓN

Yo, CAPESCIOTTI YCAZA STEFANO RICARDO

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución del trabajo titulado: “Propuesta para la planificación estratégica de posicionamiento y expansión de MADEFIN”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, Noviembre del 2012

EL AUTOR

CAPESCIOTTI YCAZA STEFANO RICARDO

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



DEDICATORIA

A DIOS, que me ha guiado en cada paso a lo largo de mi vida, y me motiva a ser un mejor ser humano.

A MI MADRE, que ha sido mi ejemplo, enseñándome valores como el respeto, la responsabilidad y es mi apoyo en cada paso de mi vida.

Stefano Ricardo Capesciotti Ycaza

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Carrera Ingeniería de Emprendedores por haberme formado para ser líder y agente de cambio en nuestra comunidad y organización de trabajo.

Igualmente a cada uno de los profesores que me han transmitido sus conocimientos y experiencia, contribuyendo a formar mejores destrezas y habilidades para el espíritu emprendedor que habita dentro de mí.

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



RESUMEN

MADEFIN

“PROPUESTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE POSICIONAMIENTO Y LA EXPANSIÓN DE MADEFIN”

El objetivo del trabajo de titulación es desarrollar un plan de posicionamiento para la empresa MADEFIN con el fin de incrementar su participación en el mercado y mejorar su posicionamiento en la mente del consumidor.

La empresa tiene casi 30 años en el mercado y no ha desarrollado una estrategia para conquistar la preferencia de sus clientes; la mayoría de éstos han sido referidos (publicidad de boca a boca).

La creciente demanda del mercado y sus nuevas exigencias, hacen que las empresas del sector se vean obligadas a invertir en promoción e imagen para atraer a nuevos clientes.

Para ello es imprescindible mejorar el sistema de comercialización de los productos existentes y ampliar el portafolio con nuevos productos, presentando un escenario estratégico para los próximos cinco años donde se planteen estrategias, objetivos y políticas de forma técnica, con el respaldo de un plan operativo de marketing que pueda ser implementado en el corto plazo, es decir al término de la investigación.



ABSTRACT

**"PROPOSAL FOR POSITIONING STRATEGIC PLANNING AND
EXPANSION MADEFIN"**

The objective of this work is to develop a degree plan for the company positioning Madefin to increase their market share and improve its position in the consumer's mind.

The company has nearly 30 years in the market and has not developed a strategy to win the preference of its customers, most of these have been referred (word of mouth advertising).

The increasing market demand and new requirements, make the companies are forced to invest in promotion and image to attract new customers.

This requires improving the system of marketing of existing products and expand the portfolio with new products, introducing a strategic scenario for the next five years which arise strategies, objectives and policies in a technical, supported by an operational plan marketing that can be implemented in the short term, the end of the investigation.

INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de dar a conocer a MADEFIN como una empresa que desde 1983 provee servicios de carpintería y decoración a Ingenieros, Arquitectos, Decoradoras, constructoras, proyectos inmobiliarios, centros comerciales y a clientes particulares, se ha desarrollado un plan de posicionamiento para mejorar la imagen y tener más participación en el mercado de la carpintería y la decoración.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

- En el capítulo 1, se detalla toda la descripción de la investigación, sus objetivos, método de investigación y su fundamentación teórica.
- El capítulo 2, se refiere a la descripción del negocio y su contexto en general.
- En el capítulo 3, se refiere al entorno jurídico de la empresa, aspectos laborales y propiedad intelectual.
- En el capítulo 4, se refiere a la operatividad, gestión de calidad, comparación con la industria y responsabilidad social.
- El capítulo 5, se refiere a la auditoria de mercado, análisis de oferta y demanda, así como el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- En el capítulo 6, se puntualiza todo lo referente al plan de marketing, estrategias y tácticas del desarrollo.
- En el capítulo 7, analizamos el estudio económico, financiero y tributario.
- En el capítulo 8, se plantea el plan de contingencia para posibles siniestros de la empresa.
- En el capítulo 9, se determinan las respectivas conclusiones de la investigación.
- En el capítulo 10, se determinan las recomendaciones basadas en la investigación.
- El capítulo 11, detalla las fuentes bibliográficas.

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



- En el capítulo 12, se adjuntan los anexos.
- Por último, en el capítulo 13, se adhieren el material complementario como referencia de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
TEMA	ii
CERTIFICACIÓN	iii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iv
AUTORIZACIÓN	v
RESUMEN	viii
MADEFIN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xx
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xxiii
ABREVIATURAS.....	xxv
RESUMEN EJECUTIVO	xxvi
CAPÍTULO 1	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Tema – Título	2
1.2. Justificación.....	2
1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio	3
1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio	4
1.5. Objetivos de la Investigación	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información	5
1.7. Planteamiento del Fenómeno Paradigmático	6
1.7.1. Planteamiento del Problema.....	6

1.8.	Fundamentación Teórica del trabajo de titulación	7
1.8.1.	Marco Referencial	7
1.8.2.	Marco Teórico	10
1.8.3.	Marco Conceptual.....	25
1.8.4.	Marco Legal	26
1.8.5.	Marco Lógico	32
1.9.	Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos	33
1.10.	Cronograma	34
CAPÍTULO 2		35
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO		35
2.1.	Análisis de la Oportunidad	36
2.1.1.	Descripción de la Idea de Negocio	36
2.1.2.	Descripción de la Idea de Producto o Servicio	36
2.2.	Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	38
2.3.	Objetivos de la Empresa	39
2.3.1.	Objetivo General	39
2.3.2.	Objetivos Específicos	39
2.4.	Estructura Organizacional	39
2.4.1.	Organigrama.....	39
2.4.2.	Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias	41
2.4.3.	Indicadores de Gestión.....	45
CAPÍTULO 3		47
3. ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA.....		47
3.1.	Aspecto Societario de la Empresa	48
3.1.1.	Constitución de la empresa	48
3.1.2.	Capital Social, Acciones y Participaciones	50

3.1.3.	Juntas Generales de Accionistas y-o Socios	51
3.2.	Aspecto Laboral de la Empresa	52
3.2.1.	Generalidades	52
3.2.2.	Mandato Constituyente	52
3.2.3.	Tipos de Contrato de Trabajo	53
3.2.4.	Obligaciones del empleador	53
3.2.5.	Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración.....	55
3.2.6.	Fondo de Reserva y Vacaciones.....	56
3.2.7.	Asociaciones de Trabajadores	57
3.2.8.	Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo	57
3.3.	Contratación Civil.....	58
3.3.1.	Principios Básicos de la Contratación	58
3.3.2.	Contratos de Prestación de Servicios.....	58
3.3.3.	Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios.....	59
3.3.4.	Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación	61
3.3.5.	Generalidades de la Contratación Pública	62
3.3.6.	Contrato de Confidencialidad.....	64
3.4.	Políticas de Buen Gobierno Corporativo	64
3.4.1.	Código de Ética	64
3.4.2.	Indicadores de Gestión.....	65
3.4.3.	Programa de Compensaciones: Política Salarial, Beneficios Sociales .	66
3.4.4.	Políticas de Comunicación: Canales y Frecuencia de Comunicación ..	67
3.5.	Propiedad Intelectual	67
3.5.1.	Registro de Marca.....	67
3.5.2.	Manual de Procesos Productivos.....	67
3.5.3.	Derecho de Autor del trabajo de titulación	68
3.6.	Seguros.....	68
3.6.1.	Incendio.....	68
3.6.2.	Robo.....	68

3.6.3.	Fidelidad.....	68
3.6.4.	Maquinaria y Equipos	69
3.6.5.	Materia Prima y mercadería	69
3.7.	Presupuesto.....	69
CAPÍTULO 4.....		70
4. AUDITORÍA DE MERCADO.....		70
4.1.	PEST	71
4.2.	Macro, Meso y Micro	74
4.3.	Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria	77
4.4.	Análisis del Ciclo de Vida del Mercado	78
4.5.	Matriz BCG	79
4.6.	Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado	81
4.7.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter: Conclusiones de la Empresa y su Poder de Negociación.....	85
4.8.	Análisis de la Oferta	88
4.8.1.	Tipo de Competencia	89
4.8.2.	Market Share: Mercado Real y Mercado Potencial.....	89
4.8.3.	Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.	90
4.8.4.	Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa91	
4.9.	Análisis de la Demanda.....	95
4.9.1.	Segmentación de Mercado	95
4.10.	MATRIZ FODA	99
4.11.	Investigación de Mercado.....	100
4.11.1.	Método.....	100
4.11.2.	Diseño de la investigación.....	100
4.11.2.1.	Objetivos de la Investigación: General y Específicos	100

4.11.2.2.	Tamaño de la muestra	101
4.11.2.3.	Encuesta	102
4.11.3.	Análisis de datos	103
4.11.4.	Conclusiones de la investigación de mercado	108
CAPÍTULO 5	109
5. PLAN DE MARKETING	109
5.1.	Objetivos: General y Específicos	110
5.1.1.	Mercado Real: Ventas y Utilidad Esperada	110
5.2.	Posicionamiento.....	113
5.2.1.	Estrategia de Posicionamiento.....	113
5.3.	Marketing Mix.....	114
5.3.1.	Cliente satisfecho.....	114
5.3.2.	Costo de Satisfacción (precio).....	115
5.3.2.2.	Poder Adquisitivo del Mercado Real	117
5.3.3.	Comodidad del Cliente (Plaza).....	118
6.3.4	Comunicación (Promoción)	120
6.3.5.	Promoción de Ventas	123
6.3.6.	Presupuesto de Marketing	125
CAPÍTULO 6	129
6. PLAN OPERATIVO	129
6.1.	Producción.....	130
6.1.1.	Proceso Productivo	130
6.2.	Gestión de Calidad.....	131
6.2.1.	Procesos de planeación de calidad.....	131
6.2.2.	Beneficios de las acciones proactivas	132
6.2.3.	Políticas de calidad	132
6.2.4.	Benchmarking	133

6.2.5.	Proceso de aseguramiento de la calidad.....	134
6.2.6.	Estándares de la calidad	134
6.2.7.	Procesos de control de calidad	135
6.3.	Gestión Ambiental.....	136
6.3.1.	Procesos de planeación ambiental	137
6.3.2.	Beneficios de las acciones proactivas	137
6.3.3.	Políticas de protección ambiental.....	137
6.3.4.	Proceso de aseguramiento de la calidad ambiental	138
6.3.5.	Estándares de la calidad ambiental.....	139
6.3.6.	Procesos de control de calidad	139
6.3.7.	Trazabilidad.....	141
6.3.8.	Logística Verde	142
6.3.9.	Certificaciones y Licencias	142
6.3.10.	Presupuesto.....	142
6.4.	Gestión de Responsabilidad Social.....	143
6.4.1.	Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social	144
6.4.2.	Beneficios de las acciones proactivas.....	145
6.4.3.	Políticas de protección social	145
6.4.4.	Proceso de aseguramiento de la Responsabilidad Social y Corporativa	146
6.4.5.	Estándares de Responsabilidad Social Aplicables a Corto, Mediano y Largo Plazo	147
6.4.6.	Procesos de controles sociales.....	148
6.4.7.	Certificaciones y Licencias	148
6.4.8.	Presupuesto	149
6.5.	Balanced Scorecard & Mapa Estratégico.....	149

CAPÍTULO 7	151
7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO	151
7.1. Estudio Económico - Financiero - Tributario	152
7.1.1. Inversión Inicial	152
7.1.2. Cronograma de Inversiones.....	156
7.2. Análisis de Costos.....	156
7.2.1. Costos Fijos.....	157
7.2.2. Costos Variables	158
7.3. Benchmarking.....	162
7.4. Análisis de Variables Criticas	163
7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.....	163
7.4.2. Análisis de Punto de Equilibrio	165
7.5. Estados Financieros proyectados.....	166
7.5.1. Balance General Inicial.....	166
7.5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias	167
7.6. Análisis de Sensibilidad de las ventas Multi variable o de Escenarios Múltiples.....	171
7.7. Análisis de Sensibilidad de los costos Multi variable o de Escenarios Múltiples.....	174
7.7.1. Indicadores financieros	177
CAPÍTULO 8	179
8. PLAN DE CONTINGENCIA	179
8.1. Plan de administración del riesgo	182
8.1.1. Principales riesgos	182
8.1.2. Reuniones para mitigar los riesgos	186
8.1.3. Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists) 187	
8.2. Planeación de la respuesta al riesgo.....	189
8.2.1. Monitoreo y control del riesgo	189

8.2.2. Revisiones periódicas y evaluación del riesgo	191
8.3. Plan de Contingencia y Acciones Correctivas	191
8.4. CONCLUSIONES	194
CAPÍTULO 9	195
9. CONCLUSIONES.....	195
CAPÍTULO 10	197
10. RECOMENDACIONES	197
CAPÍTULO 11	200
11. FUENTES.....	200
CAPÍTULO 12	203
12. ANEXOS.....	203
ANEXOS 1	204
ANEXOS 2.....	209
ANEXOS 3.....	210
ANEXOS 4.....	211
ANEXOS 5.....	212
CAPÍTULO 13	213
13. MATERIAL COMPLEMENTARIO	213

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	6
TABLA 2 MARKETING ESTRATÉGICO VERSUS MARKETING OPERATIVO	12
TABLA 3 MARKETING MIX COMO PUENTE ENTRE EL MARKETING ESTRATÉGICO VERSUS MARKETING OPERATIVO	13
TABLA 4 CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	22
TABLA 5 MARCO LÓGICO	32
TABLA 6 CRONOGRAMA.....	34
Tabla 7 FICHA TÉCNICA DE GERENCIA.....	41
TABLA 8 FICHA TÉCNICA DE SECRETARIA.....	42
TABLA 9 FICHA TÉCNICA DE VENTAS Y CALIDAD	43
TABLA 10 FICHA TÉCNICA SUPERVISOR DE OBRAS	44
TABLA 11 ACCIONISTAS	51
TABLA 12 TIPO DE CONTRATO	53
TABLA 13 DÉCIMO TERCERA Y CUARTA REMUNERACIÓN.....	56
TABLA 14 FONDOS DE RESERVA Y VACACIONES	57
TABLA 15 INDICADORES DE GESTIÓN	66
TABLA 16 PRESUPUESTO	69
TABLA 17 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MUEBLES DE MADERA A NIVEL NACIONAL.....	77
TABLA 18 PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE NUESTROS COMPETIDORES	90
TABLA 19 MATRIZ FODA	99
TABLA 20 Significado Mueblería MADEFIN.....	103
TABLA 21 Top of Mind.....	104
TABLA 22 Nivel de Satisfacción.....	105
TABLA 23 Consumidor productos MADEFIN	106
TABLA 24 Consumidores Clase Social	107

TABLA 25 PRESUPUESTO GESTION AMBIENTAL	143
TABLA 26 PRESUPUESTO RESPONSABILIDAD SOCIAL	149
TABLA 27 Inversión Inicial	152
TABLA 28 Inversión	153
TABLA 29 Financiamiento de la inversión	154
TABLA 30 Deuda Anual	154
TABLA 31 Tabla de amortización	155
TABLA 32 Financiamiento.....	156
TABLA 33 Cronograma de Inversión	156
TABLA 34 Costos Sueldos y Salarios	157
TABLA 35 Costos Variables	158
TABLA 36 Gastos	159
TABLA 37 Referencias	160
TABLA 38 Producto y materia prima	161
TABLA 39 Proceso vs Producto	162
TABLA 40 Benchmarking	162
TABLA 41 Estacionalidad de las Ventas.....	163
TABLA 42 Margen de contribución.....	164
TABLA 43 Ventas proyectadas.....	164
TABLA 44 Datos.....	165
TABLA 45 Punto de equilibrio	165
TABLA 46 Balance General	166
TABLA 47 Estado de Pérdidas y ganancias	167
TABLA 48 Flujo de efectivo.....	167
TABLA 49 VAN & TIR	169
TABLA 50 Payback.....	170
TABLA 51 Análisis de Sensibilidad de las ventas	171
TABLA 52 Escenario Pesimista	172
TABLA 53 Escenario Proyectado	172
TABLA 54 Escenario Conservador	173



TABLA 55 Escenario Optimista	173
TABLA 56 Análisis de sensibilidad de los costos.....	174
TABLA 57 Escenario Costos Pesimista	175
TABLA 58 Escenario Costos Proyectados	175
TABLA 59 Escenarios Costos Conservador	176
TABLA 60 Escenario Costos Optimistas	176
TABLA 61 Liquidez	177
TABLA 62 Apalancamiento	177
TABLA 63 Rentabilidad	178
TABLA 64 ENTRADA - SALIDAS - HERRAMIENTAS.....	191

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 CUADRO DE ÍNDICES DEL RIESGO PAÍS DE JUNIO DEL 2012.....	72
ILUSTRACIÓN 2 ÍNDICE DE LA INFLACIÓN EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS	72
ILUSTRACIÓN 3 TASA DE DESEMPLEO	73
ILUSTRACIÓN 4 ETAPAS DEL CICLO DE LA VIDA DEL MERCADO	78
ILUSTRACIÓN 5 MATRIZ DE CRECIMIENTO.....	80
ILUSTRACIÓN 6 FUERZAS DE PORTER.....	86
ILUSTRACIÓN 12 CRITERIOS DE SEGMENTACION.....	97
ILUSTRACIÓN 8 SEGMENTACION	98
ILUSTRACIÓN 9 FÓRMULA DE LA MUESTRA	101
ILUSTRACIÓN 10 TAMAÑO DE LA MUESTRA	101
ILUSTRACIÓN 11 MODELO DE ENCUESTA	102
Ilustración 12 Significado Mueblería MADEFIN	103
Ilustración 13 Top of Mind	104
Ilustración 14 Nivel de Satisfacción	105
Ilustración 15 Consumidor productos MADEFIN	106
Ilustración 16 Consumidor Clase Social	107
ILUSTRACIÓN 22 RED SOCIAL FACEBOOK.....	112
Ilustración 23 RED SOCIAL TWITTER.....	112
ILUSTRACIÓN 19 SISTEMA DE MERCADEO.....	122
ILUSTRACIÓN 20 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	124
ILUSTRACIÓN 21 PRESUPUESTO DE MARKETING - PRODUCTO - PRECIO	127
ILUSTRACIÓN 22 PRESUPUESTO DE MARKETING - PROMOCIÓN DE VENTAS	128
Ilustración 23 PRESUPUESTO DE MARKETING - VENTAS - TELEMARKETING – SERVICIOS	128

ILUSTRACIÓN 24 COMPONENTES PROCESO DE CALIDAD	136
ILUSTRACIÓN 25 PROCESO CONTROL DE CALIDAD	139
ILUSTRACIÓN 26 PROCESO DE PLANEACION	144
ILUSTRACIÓN 27 MAPA ESTRATÉGICO	150
Ilustración 28 GESTIÓN DEL RIESGO	181
Ilustración 29 PRINCIPALES RIESGOS INDUSTRIA MADERERA	185
Ilustración 31 MONITOREO DEL RIESGO.....	190
ILUSTRACIÓN 31 AFICHE	204
ILUSTRACIÓN 32 AVISO MEDIOS IMPRESOS.....	205
ILUSTRACIÓN 33 BUSINESS CARD	206
ILUSTRACIÓN 34 HOJA MEMBRETADA.....	207
ILUSTRACIÓN 35 MARCA.....	208
Ilustración 36 RIESGO	214
Ilustración 37 IMPACTO DE RIESGO VS MODELO DE NEGOCIO	215
Ilustración 38 ANÁLISIS DE RIESGOS	216

ABREVIATURAS

INEC:	Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
PIB:	Producto Interno Bruto.
JNDA:	Junta Nacional de Defensa del Artesano.
IVA:	Impuesto al valor agregado
ROI:	Return on Investment – Retorno de la inversión.
TIR:	Tasa Interna de Retorno.
TMAR:	Tasa mínima aceptable de rendimiento.
VAN:	Valor actual neto.
CONADIS:	Consejo nacional de discapacitados
INCOP:	Instituto Nacional de Contratación Pública
IEPI:	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
QFD:	Quality Function Deployment
BCG:	Boston Consulting Group
PEST:	Político, económico social y tecnológico.
PYMES:	Pequeñas y medianas empresas.
FODA:	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IESS:	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

RESUMEN EJECUTIVO

MADEFIN es una empresa que labora en la industria de la construcción y que tras casi 30 años de trayectoria, se ve en la necesidad de tomar decisiones de cara a su expansión y crecimiento.

El trabajo de titulación consiste en el desarrollo de estrategias aplicadas para mejorar el posicionamiento de la empresa MADEFIN ubicada en la ciudad de Guayaquil.

En la actualidad, no basta con lanzar un producto al mercado, ya que la imagen corporativa juega un rol muy importante en cuanto al posicionamiento de la marca. Cuando se trata de una empresa que lleva varios años en el mercado, es necesario replantear sus estrategias para reposicionarse en el mercado.

Cada uno de los puntos tratados ha sido necesario para la implementación y desarrollo del trabajo de titulación. El resultado arrojado en la investigación se puede sustentar el trabajo propuesto.

Desde luego, el producto que se entregará a nuestros clientes será de excelente calidad, con el valor agregado de la diferenciación.

MADEFIN requiere una inversión de \$278.866,27 de los cuales se cuenta con un aporte de \$85.000 como capital propio y \$193.866,27 de externos.

El flujo de caja proyectado arroja una tasa interna de retorno (TIR) de 75.21% en un horizonte proyectado a cinco años. El valor actual neto (VAN) es de \$2.022,06 y el período de recuperación del capital es 29 meses.

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema – Título

Propuesta para la planificación estratégica de posicionamiento y expansión de MADEFIN.

1.2. Justificación

Esta investigación se justifica en la necesidad existente de la empresa MADEFIN de ganar posicionamiento en el mercado actual, así como de expandirse hacia nuevos mercados, mediante la implementación de una planificación estratégica y de un plan de negocios para orientar su crecimiento.

Justificación Teórica: La investigación propuesta en este trabajo de titulación busca incrementar su participación en el mercado y mejorar su posicionamiento en la mente del consumidor mediante la implementación de teorías y fundamentos de plan de negocios, plan de marketing, planificación estratégica, plan de operaciones, planificación financiera, entre otros que están relacionadas con la administración y producción de la empresa, lo que permitirá al investigador aplicar estas teorías en el contexto de MADEFIN.

Justificación metodológica: Para lograr efectuar esta investigación se acudirá a métodos en los cuales el investigador Stefano Ricardo Capesciotti Ycaza aplicará técnicas de observación y levantamiento de información sectorial buscando conocer la percepción del mercado y el posicionamiento de la empresa.

Justificación Práctica: Los resultados obtenidos en la investigación permitirán mejorar la atención al público y crear estrategias de alto impacto para la expansión y desarrollo de MADEFIN.

1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio

En la actualidad, MADEFIN muestra una falta de automatización de sus procesos y una baja actualización de los mismos. Por otro lado, en el mercado están apareciendo nuevas empresas competidoras que ofrecen productos similares y a un precio más bajo que MADEFIN. Además, nuestra empresa presenta una planeación estratégica deficiente reflejada en el mediano y largo plazo, así como en la constante toma de decisiones sobre la marcha sin un análisis previo de las variables que puedan incidir en esas decisiones. Por otra parte, el crecimiento en la industria de la construcción y los incentivos del gobierno en cuanto a la generación de soluciones de vivienda representan una oportunidad inherente de expansión a nivel nacional.

Así como observamos una falta de automatización de procesos, evidenciamos también una falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planificación estratégica y la relación de la misma con todo el manejo administrativo y los resultados financieros que la empresa obtenga. A esto se suma una tendencia a obtener resultados inmediatos lo que puede llevar a no satisfacer a la demanda por la falta de una debida planificación en los tiempos e imprevistos que se pueden dar en el futuro.

Las circunstancias expuestas anteriormente pueden llevar a la empresa a desaprovechar oportunidades en el entorno, a no sacar provecho de sus fortalezas y a perder su posicionamiento actual en el mercado, lo cual tendrá consecuencias en sus utilidades.

Desde luego, esta situación nos impulsa en la creación de estrategias que garanticen un crecimiento sostenido de la empresa, resultando necesaria la implementación de una planificación estratégica en la empresa, de nuevos canales de distribución, una automatización óptima en los procesos mediante el uso de la tecnología y la creación de un plan de marketing que nos permita expandirnos con efectividad.

1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio

MADEFIN es una empresa que labora en la industria de la construcción y que tras casi 30 años de trayectoria, se ve en la necesidad de tomar decisiones de cara a su expansión, crecimiento y desarrollo. Se ha dedicado a la rama de diseño de interiores, construcción de islas en centros comerciales, adecuación de oficinas, entre otros siendo un referente en cuanto la fabricación y venta de anaqueles de cocina en la ciudad de Guayaquil.

La construcción, el diseño y el tallado con materiales como la madera, el MDF, el RH entre otros elaborados a mano son considerados como actividad artesanal en nuestro país, por lo que su remuneración en el mercado es bastante buena.

En cada producto, tanto el diseñador como el personal de albañilería dejan impregnada su huella personal, por lo que es un reto lograr el abastecimiento del mercado nacional manteniendo los mismos estándares de calidad y el trato personalizado con el cliente. Estas, entre otras características son las que han hecho de MADEFIN una empresa ampliamente reconocida en su sector.

Debido a que desde hace algunos años, la industria de la construcción se encuentra en constante crecimiento a nivel nacional, cada vez hay un mayor interés en la creación, adecuación, decoración y ambientación de diversos espacios, buscando fusionar creatividad y calidad en cada uno de los materiales y acabados que lo conforman.

Cabe recalcar que este mercado es altamente exigente en cuanto a personalización y respecto al tiempo que se le dedica a cada producto debido a que se crean propuestas únicas. Así mismo, terminada una obra se procede a trabajar en otra, que a su vez tiene características y requerimientos distintos, los cuales se ajustan al presupuesto del cliente.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

- Identificar las características y la incidencia del proceso de planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo para el crecimiento de MADEFIN en el sector de la construcción, creando un plan de marketing en un periodo de 6 meses.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Conocer el contexto y los criterios que han generado una falta de planificación estratégica en la empresa.
- Identificar las oportunidades existentes en provincias cercanas para expandir las operaciones de MADEFIN.
- Identificar los factores del entorno que puedan servir como referencia para el proceso de planificación estratégica.
- Observar el manejo de los procesos existentes en la empresa y rediseñarlos, permitiendo optimizar el tiempo y la calidad del servicio.
- Establecer los canales de distribución más adecuados para la expansión de las operaciones de MADEFIN.
- Formular un plan de marketing que permita el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

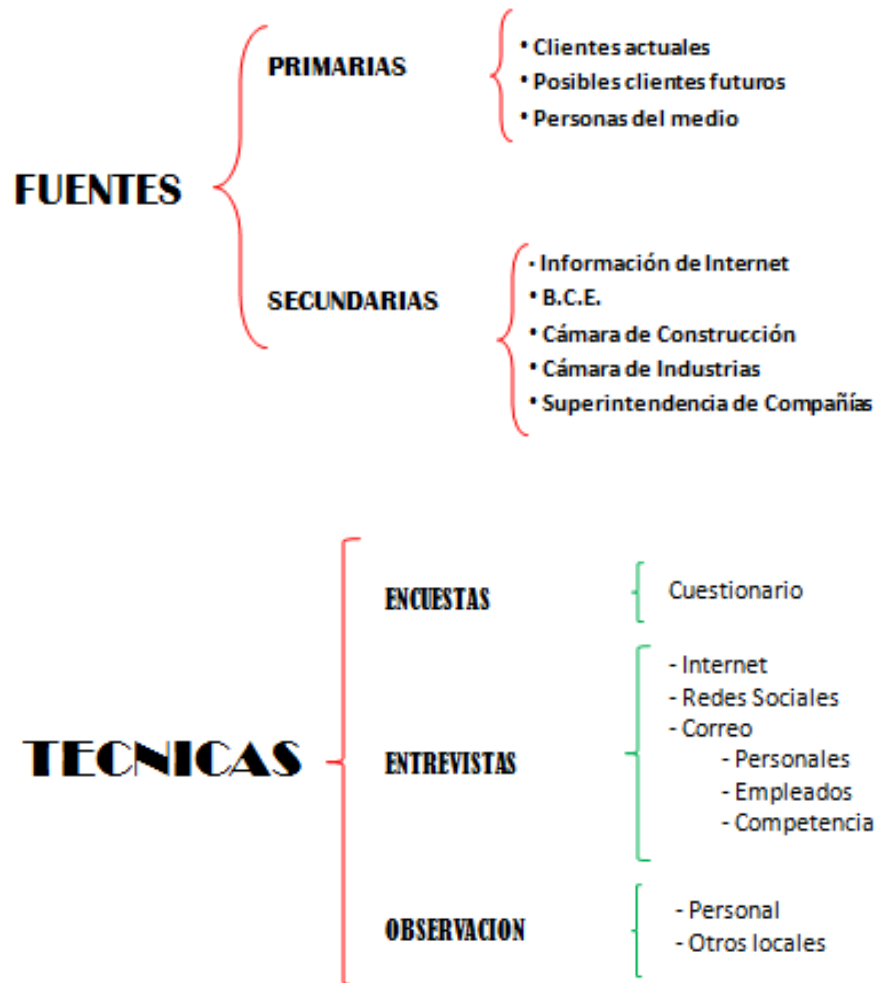
1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información

A continuación se detallan algunas técnicas sobre la recolección de información para la elaboración de este documento:

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



TABLA 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



Fuente: (Slide Share , 2012)

1.7. Planteamiento del Fenómeno Paradigmático

1.7.1. Planteamiento del Problema

- ¿Cuál es la incidencia de la planificación estratégica en las tomas de decisiones?

- ¿Qué alternativas se pueden implementar para lograr un adecuado proceso de planeación estratégica que permita el crecimiento y expansión de la empresa?
- ¿Qué estrategias se deben adoptar en el plan de marketing?
- ¿Qué sistemas se deben de implantar para optimizar el tiempo y los procesos administrativos y logísticos de la empresa?

1.8. Fundamentación Teórica del trabajo de titulación

1.8.1. Marco Referencial

Estudios previos

Según una investigación realizada por Ileana Sarmenteros Bon, la planificación tiene una vital importancia para el desarrollo empresarial citando a algunos autores reconocidos en el tema los que la definen:

- Planificación es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos (Jiménez, 1963)
- Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos (Dale, 1965)

Existen poderosas razones que inducen a afirmar que no solo vale la pena planificar, sino que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambio, planifiquen sus actividades y no se conviertan en barcos a la deriva. Muchos autores han disertado sobre la importancia de la planificación.

(Koontz & O'Donnell, 1967) también han expuesto sus razones concretas sobre la importancia fundamental de la función de planificación las mismas se muestran a continuación:

- **Neutralización de la incertidumbre y el cambio:** El futuro se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, y ello hace que la planificación sea una necesidad.
- **Concentración de la atención en los objetivos:** Debido a que toda la planificación está dirigida hacia la obtención de los objetivos de la empresa, el acto mismo de planificar concentra su atención en esos objetivos.
- **Obtención de una operación económica:** La planificación minimiza los costos debido a la importancia que da a una operación eficiente y consistente. Sustituye la actividad individual poco coordinada por el esfuerzo conjunto dirigido; el flujo de trabajo desigual por el flujo de trabajo uniforme y los juicios precipitados por la decisión deliberada.
- **Facilitación del control:** Un ejecutivo no puede controlar las realizaciones de sus subordinados sin haber planificado metas con las cuales compararlas.

Para (Mercado, 1995) planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaron para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Mercado también considera esta función primordial para la dirección, sin embargo en muchas ocasiones se le subestima y es común creer que corresponde solamente a ejecutivos de alto nivel, lo cual no es correcto, en virtud de que existe tanto en los niveles altos como en los inferiores.

Según un artículo académico que ha sido publicado en México, (ITL, 2012) es necesario aclarar que planificar es de suma importancia. Es así como aparecen varias afirmaciones:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, con un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

(Mathes, 1988) citado por (Domínguez, 1995) expresa esta necesidad diciendo que hay que invertir más tiempo en planificar el futuro. El éxito o fracaso de hoy depende fuertemente de decisiones tomadas en el pasado; dada la velocidad con que se producen los cambios resulta todavía más crucial un enfoque prospectivo.

La planificación debe servir para traducir la visión estratégica de la empresa en planes operativos y los dirigentes deben ser conscientes de la importancia de este hecho y dedicar parte de su tiempo a esta tarea. Para desarrollar una producción de clase mundial todos deben estar conscientes de que la planificación debe convertirse en la forma usual de trabajar.

La planificación no es más que la selección entre futuras líneas de acción para la empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella. (Koontz & O'Donnell; 1967).

La empresa MADEFIN en sus actividades ha realizado una planificación diaria orientada a obtener resultados inmediatos lo que le ha llevado a tener un bajo crecimiento y una constante desorganización en sus actividades operativas. Mediante un exhaustivo análisis de mercado se determinará la realidad de la empresa, lo que permitirá realizar una debida planificación en todas sus áreas, especialmente en aspectos relacionados al marketing, pretendiendo generar un crecimiento importante en cuanto a facturación y participación de mercado.

1.8.2. Marco Teórico

Marketing estratégico

Según (Rodriguez, Luis, 2004) la estrategia, para cualquier organización coherente, trata sobre la manera en que los líderes de esa organización cumple su misión en el ambiente en que se encuentra. Este ambiente incluye todo tipo de factores que deben ser considerados, técnicos, sociales, políticos y ecológicos, y también incluyen el futuro, puesto que las misiones deben ser llevadas a cabo a lo largo de periodos extensos.

En marketing uno de los factores más trascendentales es el poder planificar, con la planificación se puede garantizar el éxito de la organización, teniendo como base la retroalimentación con el mercado; el mercado donde se

posiciona la empresa desde sus inicios cambia constantemente. Por lo cual la organización debe entender en qué medida y de qué manera cambian los futuros acontecimientos del mercado y de esta manera plantear las estrategias más adecuadas.

El marketing estratégico según (Escudero Serrano, Ma. José, 2011) busca:

- Conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Identificar a los clientes en base a sus preferencias.
- Segmentar el mercado.
- Conocer las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado.
- Desarrollar un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.

Desde este punto de vista, las organizaciones hoy en día se mueven en un mercado competitivo, por lo que se requiere un constante análisis de sus variables internas fortalezas y oportunidades y de igual manera las variables externas debilidades y amenazas.

Bajo este argumento las organizaciones deberán diseñar las correspondientes estrategias de marketing que permitan adaptarse al mercado y lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores.

De tal modo, el marketing estratégico es importante para que la organización logre posicionarse en el top of mind del consumidor.

¿Tiene la organización una estrategia futura? En la realidad es muy difícil debido que las organizaciones no planifican en base al futuro a largo plazo. Por ello, una de las grandes interrogantes de los estrategas es el factor “creación de valor” debido que ello es un resultado que beneficiara la toda la organización además de la captación de clientes y su fidelización

Marketing estratégico vs marketing operativo

Según (Sainz de Vicuña Ancin, José María, 2011) el marketing estratégico es la esencia del plan de marketing, mientras que el marketing operativo tiene mejor reflejo en el plan anual de marketing.

TABLA 2 MARKETING ESTRATÉGICO VERSUS MARKETING OPERATIVO



Fuente: (Sainz de Vicuña Ancin, José María, 2011)

Basado en lo anterior el marketing operativo le compete la planificación, ejecución y control de las acciones del marketing.

Las organizaciones aun no tienen clara esta diferencia y por ello consideran que una campaña de publicidad sirve para lograr los objetivos planteados y si actuando con una estrategia de marketing. Sin embargo, lo que están usando es una herramienta del marketing operativo; sin haber analizado los valores que la diferenciarán de la competencia.

En conclusión, el marketing estratégico es relevante para que la organización pueda más que permanecer en el mercado, posicionarse en la mente del consumidor, para ello deberá considerar al marketing mix como un puente entre el marketing estratégico y el operativo.

TABLA 3 MARKETING MIX COMO PUENTE ENTRE EL MARKETING ESTRATÉGICO VERSUS MARKETING OPERATIVO

Decisiones de Marketing Mix que	Marketing Estratégico (⇔ PME)	Marketing Operativo (⇔ PAM)
PRODUCTO	- Modificación de la gama.	- Eliminar algún producto. - Lanzar un producto nuevo.
	- Decisiones sobre marcas.	- Lanzamiento de una nueva marca.
	- Racionalización de productos.	- Eliminar modelos/referencias.
PRECIO	- Precios máximos. - Precios de penetración.	- Modificar los P.V.P. y la escala de descuentos.
	- Modificar condiciones de venta.	- Fijar los términos de la venta.
DISTRIBUCIÓN	- Tipo de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva). - Estrategia multicanales.	- Entrar en la cadena x.
	- Mayor cobertura de distribución.	- Entrar en todos los puntos de venta de la cadena x.
FUERZA DE VENTAS	- Montar delegaciones con su correspondiente estructura comercial. - Modificar el sistema retributivo.	- Contratar un nuevo vendedor para la zona y. - Implantar la retribución variable en todos los comerciales.
COMUNICACIÓN	- Decidir la estrategia de comunicación: Públicos-Objetivo (P.O.), medios y mensajes.	- Campaña de marketing directo a determinado P.O.
	- Decisión de cambio de Agencia.	- Campaña de publicidad en medios generales al consumidor final. - Seleccionar la Agencia.

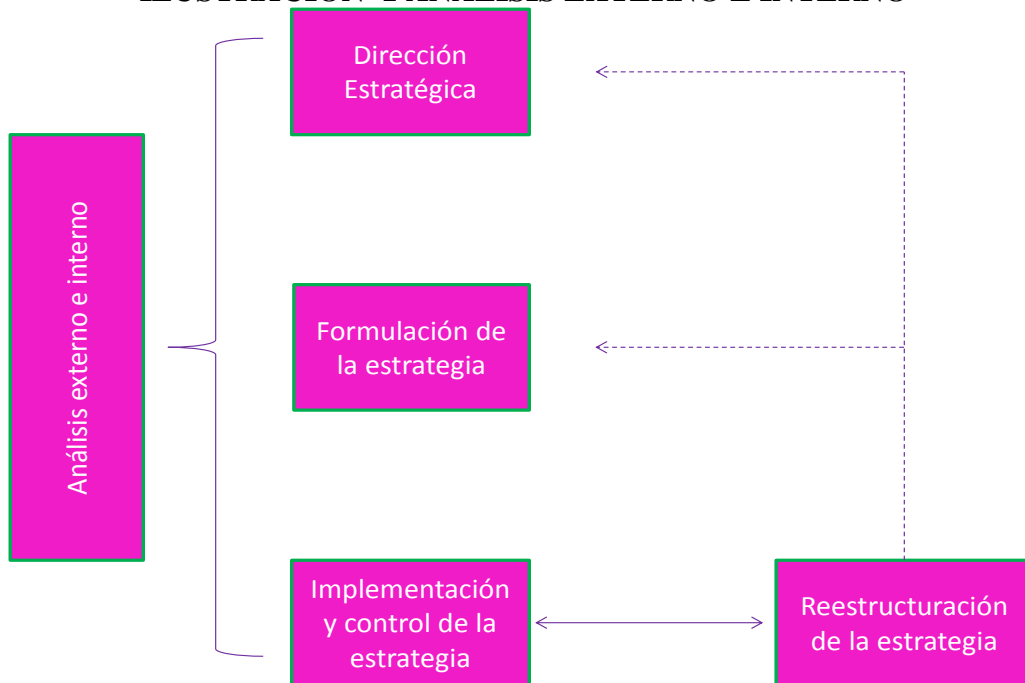
Fuente: (Sainz de Vicuña Ancin, José María, 2011)

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica según (Harrison, 2002) es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders.

Hoy en día para enfrentar los continuos cambios del mercado las organizaciones deben tomar decisiones dentro del ámbito empresarial y adaptarse rápidamente a los cambios. La dirección estratégica es el proceso con el cual se pone en práctica y desarrollo el potencial de la empresa y esta a su vez asegura la supervivencia a largo plazo.

ILUSTRACIÓN 1 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO



Fuente: Elaborado por autor

- **El análisis externo e interno o DAFO:** es la evaluación del entorno para determinar las variaciones y tendencias del mercado; las oportunidades y amenazas para definir los pilares de la dirección estratégica.
- **Dirección estratégica:** se abarca las metas y objetivos que la organización busca alcanzar; se justifica la existencia y operación. Con una dirección estratégica bien establecida se logra la definición exacta de la organización debido que esta es una parte interna importante.
- **Formulación de la estrategia:** formular la estrategia no es otra cosa que el plan de acción que la organización va a llevar para el cumplimiento de sus objetivos a corto y largo plazo
- **Implementación de la estrategia:** busca involucrar a las personas y actividades de la organización pero el punto estratégico más alto consiste en evaluar tres elementos esenciales: el cambio estratégico, la estructura formal, la cultura.

ILUSTRACIÓN 2 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Fuente: Elaborado por autor

- **Reestructuración de la estrategia:** su principal objetivo es realizar mejoras en los procesos de trabajo a nivel organizacional así como el establecimiento adecuado de la planta de personal con el fin de mantener la competitividad.

Por lo cual la implementación de una dirección estratégica conlleva una planificación, un proceso de mejora continua para la toma de decisiones; es decir decidiendo anticipadamente:

- Que hacer
- Como y cuando hacerlo
- Quien lo va hacer

Las cuatro perspectivas de la estrategia

En su libro El cuadro de mando integral (Kaplan, Roberto; Norton, David, 2004) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia.

- La perspectiva de los accionistas: el punto de vista de quienes ejercen derecho de propiedad sobre la empresa.
- La perspectiva de los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- La perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para introducir los bienes y servicios.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requerida para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son tres tipos:
 - o Capital humano
 - o Capital organizacional
 - o Capital de información

a. Perspectiva de accionistas

Son aquellos factores determinantes en el poder de decisión final acerca de la organización. Los accionistas tienen el poder de crear o cerrar la empresa.

b. Perspectiva de clientes

Los receptores externos son quienes reciben el impacto de las decisiones de la organización, no tienen control sobre ella pero sus decisiones de compra influyen en las ventas de la empresa.

c. Perspectiva de procesos

Actividades de la organización y sus similares que contribuyen con ella, tales como socios, proveedores y otros.

d. Perspectiva de capacidades

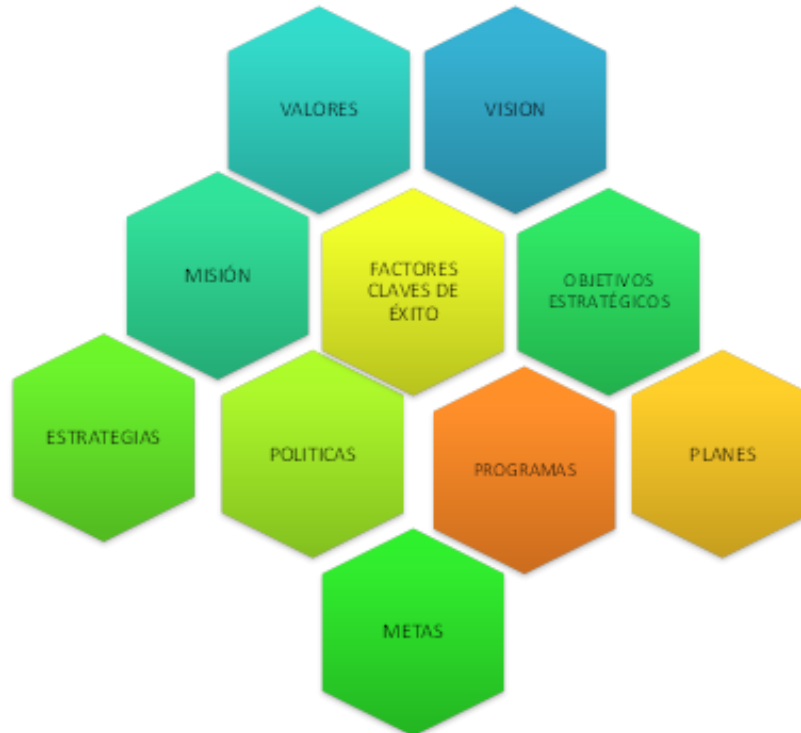
Hace referencia al talento humano organizado, que trabaja en los procesos presentes y futuros. El cliente interno, socios tecnológicos, consultores.

El cuadro de las cuatro perspectivas de the Balanced Scorecard ayuda a mantener elementos a lo largo del proceso de la formulación e implementación de la estrategia.

Administración estratégica

La administración estratégica permite definir los principales conceptos como: visión, valores, misión, objetivos estratégicos, metas, estrategias, políticas, factores claves de éxitos, planes y programas.

ILUSTRACIÓN 3 PRINCIPALES CONCEPTOS ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaborado por autor

- **Visión:** es la visión de la organización, una imagen escrita de lo que la organización quiere llegar a ser; ¿Qué queremos lograr? ¿hacia dónde va la empresa?
- **Valores:** son las normas o conductas que rigen a la organización, y los cuales encaminan al logro de su visión con el constante cumplimiento de la visión.

Los valores forman parte de la organización e indican los límites en los cuales se enmarcará la conducta de los individuos perteneciente a ellas. Las empresas actualmente incurren en la lista de valores todos aquellos que son de carácter moral, honestidad, discriminación y transparencia.

ILUSTRACIÓN 4 VALORES FRECUENTEMENTE MENCIONADOS

Equidad	Transparencia	Disciplina
Justicia	No discriminación	Bienestar
Igualdad	Confianza	Eficacia
Integridad	Lealtad	Eficiencia
Respeto	Conservación	Calidad
Honestidad	Seguridad	Mejoramiento continuo

Fuente: (Francés, Antonio, 2006)

- **Misión:** es lo razón de la existencia de la organización, el propósito principal de esta. (Drucker, Peter, 1954) la misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo. Las organizaciones se definen por su producto, por ello buscan identificar necesidades permanentes, la misión específica:
 - o Necesidades por atender
 - o Conjunto de clientes a atender

ILUSTRACIÓN 5 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Productos	Extensión de productos a ser suplidos	¿Qué necesidades van a ser satisfechas?
Mercados	Campo de clientes	¿Quién va a ser atendido?
Cobertura geográfica	Alcance geográfico de las operaciones	¿Dónde vamos a operar?

Fuente: (Francés, Antonio, 2006)

- **Objetivos estratégicos:** son los pasos que se deba hacer para la implementación de la estrategia.
- **Metas:** las metas son los pasos que permitirán llegar a los objetivos planteados por la organización.

- **Estrategias:** hace referencia a las acciones a seguir para el logro de los objetivos.
- **Políticas:** las decisiones de lo que se debe o no hacer ante ciertas alternativas, el medio que permite el logro de los objetivos anuales.
- **Factores claves de éxito:** capacidades controladas por la organización, destacan la ventaja sostenible, rentabilidad de la organización
- **Planes:** la especificación que la organización ha elegido para ver el cómo se va a llevar a cabo la estrategia determinada.
- **Programas:** son los planes detallados en pasos breves pueden ser mensuales o semanales.

La administración financiera es importante para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la organización. Sin embargo; se torna inútil cuando los directivos no utilizan un modo de acrecentar el nivel de conciencia estratégica en la organización. El sistema de la administración estratégica cumple con la misión de dar un soporte metodológico a la dirección general.

La administración estratégica consolida la relación de la organización en función con la visión, valores, misión, objetivos estratégicos, metas, estrategias, políticas, factores claves de éxitos, planes y programas.

Posicionamiento

(Al Ries and Jack Trout, 2001) “El posicionamiento es un ejercicio creativo que se lleva a cabo con un producto.” (pág. 13).

El posicionamiento comienza con un producto; pero posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, es lo que se construye en la mente de las personas. La referencia del lugar que ocupa la marca en la percepción mental del consumidor constituye la principal diferencia entre esta y su competencia.

Hoy en día todos los productos deben diferenciarse hasta cierto punto de su competencia, aunque no todas las marcas sean significativas por lo cual es necesario establecer una diferenciación en cada criterio:

- Importancia. La diferencia que ofrece el producto, debe proporcionar un beneficio valorado.
- Distinción. La diferencia no debe ser ofrecida por la competencia.
- Superioridad. La diferencia que se da debe ser muy importante y valorada.
- No imitable. No debe ser fácil de copiar.
- Afrontable. El comprador debe poseer el poder adquisitivo suficiente para pagar la diferencia.
- Rentable. La diferencia debe ser rentable.

El posicionamiento permite diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir un lugar en la mente del consumidor. El mejor producto necesita un concepto que lo identifique frente a sus posibles consumidores.

Las técnicas de posicionamiento permiten medir si la diferencia es o no percibida por el cliente y que valor estos atribuyen.

TABLA 4 CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

DIFERENCIACIÓN	POSICIONAMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Técnica para distinguir el producto /servicio por:<ul style="list-style-type: none">▪ Atributos intrínsecos.▪ Atributos de imagen. • Finalidad:<ul style="list-style-type: none">▪ Ser percibido como ÚNICO.▪ Ningún otro producto será percibido como sustitutivo.	<ul style="list-style-type: none">• Técnica de medida como:<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis multidimensional no métrico.▪ Análisis cluster.▪ Análisis factorial.▪ Análisis conjunto. • Finalidad:<ul style="list-style-type: none">▪ Identificar el lugar que ocupa un producto-marca (mapas de posicionamiento).

Fuente: (Esteban Talaya Agueda, 2008)

Conseguir diferenciarse de la competencia no ha sido una tarea fácil, debido que una de las principales modificaciones percibida por los consumidores es la que se realiza en los precios y mismo tiempo esta es la más utilizada por las empresas.

La estrategia de diferenciación se basa en alcanzar rendimientos superiores con relación a la ventaja competitiva valorada por el mercado de tal forma que el producto es percibido como único.

Conocer el posicionamiento de un producto es imprescindible para tomar decisiones trascendentales así como el lanzamiento de productos asociados para revitalizar la demanda, además es importante conocer que la posición no es estática sino que evoluciona con el tiempo.

Factores determinantes del posicionamiento

Hay cuatro factores que determinan la posición de un producto en el mercado.

- El producto en sí.
- La empresa que lo respalda.
- Los productos y empresas competidores.
- Los consumidores.

El producto

Una empresa puede hacerse una idea aproximada de la posición que ocupa su producto en un mercado determinado. Es importante, por tanto, hacerlo de forma imparcial, sin atribuir a la empresa las facultades que un consumidor imparcial le otorgaría.

Al consumidor solo le interesa cuando el producto le ofrezca una ventaja concreta o algún tipo de beneficio.

La empresa

Los productos de las empresas y estas tienen su propia historia, una sede social, una nacionalidad, una ideología que trasciende al producto; es algo con lo que se está familiarizado.

La competencia

Un factor importante es comparar la participación en el mercado con lo que se puede denominar “la participación de la mente”. En muchos casos el líder del mercado tiene la mayor participación en la mente del consumidor.

Los consumidores

Una de las grandes realidades es que los consumidores cambian de actitud frecuentemente dependiendo del producto que consuman.

Por lo cual es imposible determinar la posición ocupada por un producto si no se dispone, al menos, de algunos indicios sobre el juicio del consumidor con respecto a la categoría de producto.

Posicionamiento y percepción

El posicionamiento se basa en la percepción del consumidor y la percepción es la verdad que tiene el individuo.

Para (Molero Ayala Victor Manuel, Rivera Camino Jaime; Arellano Cueva Rolando, 2009): “La percepción es una función mental que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir y elaborar las informaciones provenientes del exterior y convertirlas en totalidades organizadas y dotadas de significado para el sujeto.” (Pág. 6)

Además de la importancia que tiene los clientes para retener las estrategias de las empresas, se debe lograr que obtengan dos condiciones:

- Captar la atención del individuo expuesto.
- Que esta sea interpretada correctamente, es decir, en la forma prevista por el emisor. En el proceso de comunicación a esta parte se le denomina etapa de percepción.

Las percepciones suelen ser subjetivas es decir que depende de los instintos particulares del “ello” del individuo y selectivas que dependen de sus experiencias.

- Percepciones de competencia. Consiste en identificar cual es el contexto sobre el cual se realiza el consumo, los atributos del producto y tipo de comprador. Generalmente es posible indagar sobre este punto a través de investigaciones de mercado que dirijan al consumidor a elegir entre varias alternativas y decir porqué, o identificar varios productos que compitan.

- Conocer al consumidor. A la hora del diseño de una estrategia de posicionamiento es muy importante saber quién es el cliente final.
- Conocer el posicionamiento actual del producto. Se basa en no saber quién es la empresa, sino indagar quien cree el cliente que es.

1.8.3. Marco Conceptual

La palabra construcción se deriva del latín constructio-onis, que significa acción y efecto de construir. Según el diccionario de la Real Academia Española construir es fabricar, edificar, hacer de nueva planta una obra de arquitectura o ingeniería un monumento o en cualquier obra.

El termino decoración, cuyo origen proviene del latín decoratío, se refiere a la acción y efecto de decorar o adornar una cosa o lugar. También permite nombrar al conjunto de los elementos que adornan un ambiente, a la cosa que decora y al arte que estudia la combinación de los elementos ornamentales.

La decoración de interiores o interiorismo es la actividad profesional que se realiza para conseguir la mejor forma posible del entorno habitable. Los profesionales de esta disciplina se encargan de manipular el volumen espacial y el tratamiento superficial del espacio interior.

Los diseñadores de interiores pueden especializarse en distintas disciplinas del diseño interior, como el diseño residencial, el diseño comercial o el diseño institucional, entre otras. Cabe destacar que el diseño es la traza o delineación de un edificio o figura, y la concepción original de un objeto u obra. En otras palabras, el diseño es el proceso previo de configuración metal en la búsqueda de una solución.

Un decorador, por su parte, es una persona que tiene como oficio diseñar el interior de viviendas, oficinas y tiendas, siguiendo determinado estilos estéticos y cumpliendo

con los aspectos funcionales. El decorador debe planificar la distribución del espacio interior y el equipamiento a instalar. También aconseja respecto al estilo de los muebles, el tipo de tapicería, la pintura de las paredes y del techo, los cuadros y objetos decorativos, las cortinas y las alfombras, entre otros elementos de decoración.

Por lo general, el decorador plasma sus ideas mediante esquemas o dibujos, que presenta a su cliente para después trasladarlas al ambiente real. Artesano, del italiano artigiano, es aquel o aquello perteneciente o relativo a la artesanía. La artesanía, por su parte, hace referencia al trabajo realizado de forma manual por una persona, sin ayuda de la energía mecánica.

Por otra parte existe una serie de características similares entre la industria de la construcción, la decoración y la artesanal como son:

- Industrias nómadas, una vez terminada una obra se desplazan a otro lado.
- Se crean productos únicos y no seriados.
- Se aplica una producción concentrada, no en cadena lo que dificulta el control y la planificación a largo plazo.

1.8.4. Marco Legal

Ley de Defensa del Artesano (Fecha promulgación: 5-11-1953)

Objetivos y ámbito

Defensa y amparo a los artesanos, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes.

Órgano Administrativo

Junta Nacional de Defensa del Artesano, JNDA.

Responsabilidades de la JNDA

Velar por los intereses técnico-profesionales y económico-sociales de los artesanos. Así como también el otorgamiento de títulos, calificación y recalificación de talleres, concesión de carné profesional y el perfeccionamiento y capacitación de los artesanos.

Definición de la actividad artesanal

La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con el auxilio de maquinaria, pero que predomine la actividad manual.

Clasificación

- Artesano
- Maestro de taller
- Operario
- Aprendiz
- Artesano autónomo

Tipos de Asociaciones

- **Organizaciones Simples:** Gremios de maestros de taller de una determinada rama, asociaciones interprofesionales de maestros y operarios de distintas ramas.
- **Organizaciones Compuestas:** Federaciones (provinciales y nacionales); Confederaciones Nacionales de Artesanos, conformadas jurídicamente.

Requisitos para gozar de beneficios

El artesano debe obtener el Carné Profesional Artesanal.

Formación y Titulación

Faculta a la JNDA la formación profesional y expedición de títulos de maestros artesanos en distintos niveles y modalidades, con la aprobación de los ministerios de Educación y Trabajo.

Calificación Artesanal

Mediante Acuerdo Ministerial 228-B, de 9 agosto de 1996, publicado en el Registro Oficial de 21 agosto de 1996, expedido por el Ministerio de Trabajo y Empleo, faculta a la JNDA, **como el único organismo que calificará y /o recalificará al Maestro de Taller y a los talleres artesanales**. La calificación tiene vigencia de tres (3) años.

Carné Artesanal Profesional

La JNDA, extiende el Carné Artesanal Profesional, con una duración de tres (3) años.

- Determina la afiliación obligatoria del trabajador artesano al IESS.
- Los seguros sociales son: Enfermedad y Maternidad, Invalidez, Vejez y Muerte, Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. Protegen a artesanos, operarios y aprendices.
- La prestación de estos seguros son iguales a los que se otorgan a otros afiliados.
- Establece fondos del seguro del artesano, como aporte personal, estatal, primas de seguro de accidentes, construcción de vivienda.
- La Ley de Defensa del Artesano, señala que los artesanos amparados por esta Ley, no están sujetos a obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación.

- Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo. También los operarios gozaran del derecho a vacaciones y jornada máxima de trabajo según el Código del Trabajo.

Exoneraciones fiscales-tributarias

- Exoneración de impuestos a la renta del capital.
- Impuesto a los capitales en giro.
- Impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos.
- Importación de maquinaria, insumos, herramientas con el arancel más preferencial vigente.
- Exoneración del impuesto a las exportaciones de artesanías.

Créditos preferenciales

Concesión de préstamos a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada.

Apoyo Estatal

- Compra de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos.
- Extensión de los beneficios que concede la Ley de Fomento Artesanal.

Comentario

Al momento los únicos beneficios que otorga la Ley de Defensa del Artesano son:

- Exoneración del impuesto a la Patente Municipal y Activos Totales; y
- Tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado, IVA.

En cuanto a la propiedad intelectual

La propiedad intelectual tiene que ver con las creaciones de la mente:

- Las invenciones.
- Las obras literarias y artísticas.
- Los símbolos.
- Los nombres.
- Las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

La propiedad intelectual se divide en dos categorías: la propiedad industrial, que incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencia; y el derecho de autor, que abarca las obras literarias y artísticas, tales como las novelas, los poemas y las obras de teatro, las películas, las obras musicales, las obras de arte, tales como los dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y los diseños arquitectónicos.

Los derechos relacionados con el derecho de autor son los derechos de los artistas intérpretes y ejecutantes sobre sus interpretaciones y ejecuciones, los derechos de los productores de fonogramas sobre sus grabaciones y los derechos de los organismos de radiodifusión sobre sus programas de radio y de televisión.

En cuanto al seguro social como Empleadores

Los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables. (Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo).

Son sujetos del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular.



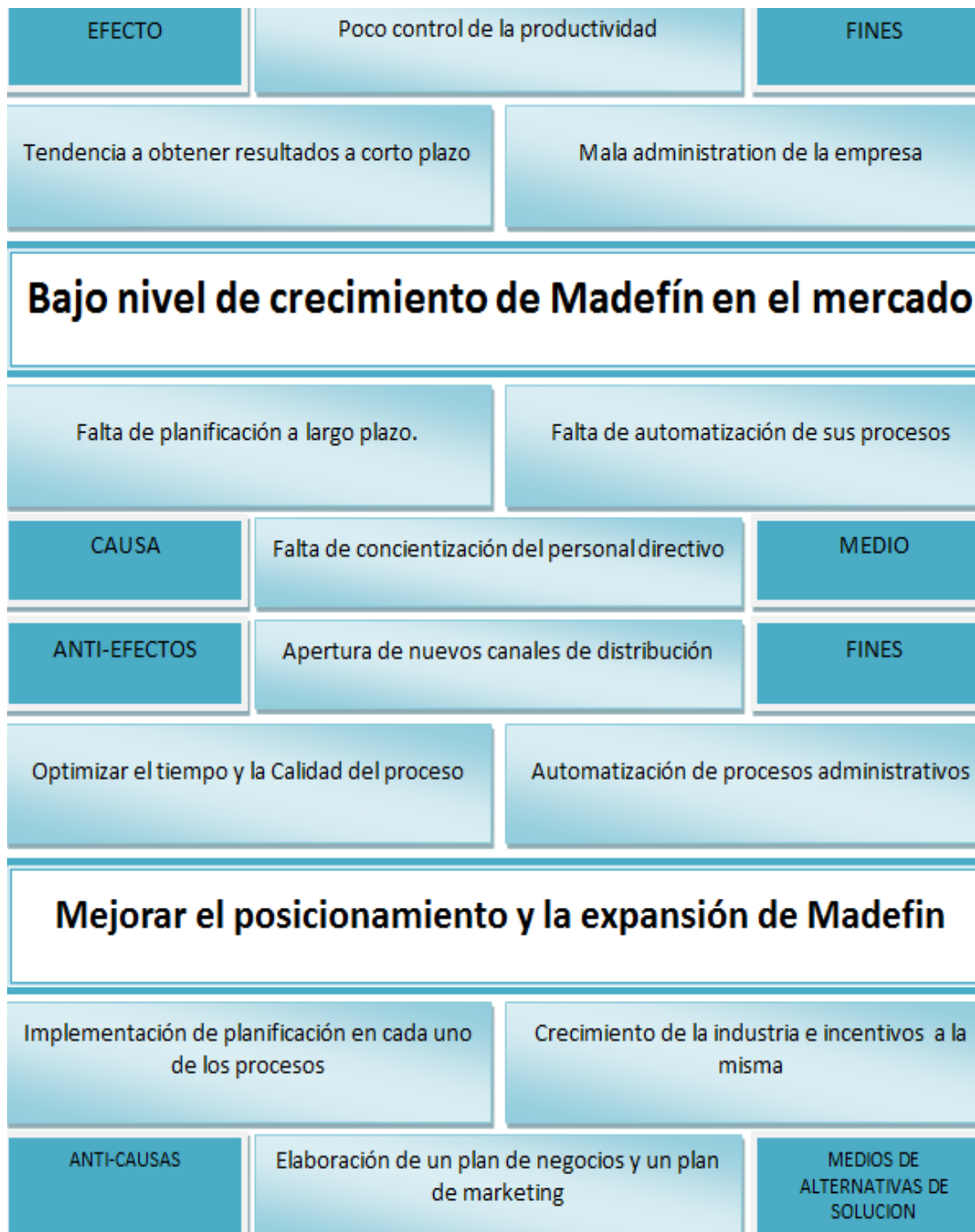
- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Otras leyes a tomar en cuenta para la expansión de la empresa:

- Ley de compañías vigente 2011.
- Normativas municipales.

1.8.5. Marco Lógico

TABLA 5 MARCO LÓGICO



Fuente: Elaborado por el autor

1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos

1. “La planificación es importante para el crecimiento de una empresa”
2. “Si la industria de la construcción crece en un 14% anual en Guayaquil, la empresa podría tener también un crecimiento importante en los próximos años”
3. “Las empresas artesanales tienen poca expansión geográfica debido a que deben mantener su calidad”
4. “¿Se puede ingresar a un mercado sin realizar un estudio previo?”
5. “¿Debe convertirse MADEFIN en una compañía o debe seguir siendo una empresa natural artesanal?”
6. “Es difícil y más complejo aún automatizar procesos en una empresa artesanal que en una industrial”
7. “Es mejor obtener resultados a corto plazo y no estar preparado para los imprevistos o planear resultados a corto, mediano y largo plazo teniendo contingencia”

1.10. Cronograma

TABLA 6 CRONOGRAMA

MESES		1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Ajustar el anteproyecto								
2.	Búsqueda de información externa								
3.	Descripción del negocio								
4.	Desarrollo de la estructura organizacional tomando en cuenta el marco legal.								
5.	Elaboración del marco legal para la constitución de la empresa.								
6.	Visitar e investigar a las instituciones								
7.	Elaborar presupuesto legal								
8.	Elaborar el plan operativo de acorde al marco conceptual								
9.	Realizar la auditoría de mercado								
10.	Elaborar y tabular encuestas								
11.	Elaborar el plan de marketing								
12.	Elaborar el plan financiero								
13.	Elaborar el plan de contingencia								
14.	Revisar y corregir el documento								
15.	Finalización del documento								

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Análisis de la Oportunidad

2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio

MADEFIN es una empresa dedicada a la carpintería y decoración que ha venido creciendo con mucho éxito desde 1983 gracias a su excelente desempeño y a una amplia cartera de clientes. Los proyectos que desarrolla son tomando en cuenta las necesidades de cada cliente, realizándolos en el menor tiempo posible, manteniendo excelentes estándares de calidad y a precios convenientes. Actualmente cuenta con 25 empleados distribuidos entre el personal administrativo, ventas y trabajadores de construcción.

Cuenta con amplia experiencia en el área de viviendas, oficinas y locales comerciales: Anaqueles de cocina, muebles de baño, closets, muebles de TV, dormitorios, escritorios, así como muebles hechos a la medida del cliente.

Además diseña y realiza todo tipo de trabajos ya sean en carpintería, albañilería y decoración de diversas áreas, instalación de cerámicas y porcelanatos; tumbados de yeso y gypsum; trabajos en aluminio, pintura, gasfitería, electricidad, hierro y acero.

2.1.2. Descripción de la Idea de Producto o Servicio

Cuando Cecilia Ycaza realizaba estudios universitarios de Arquitectura y Diseño, tuvo la oportunidad de compartir esta actividad con un trabajo en los Almacenes El Bosque, que en esa época fabricaban anaqueles de cocina (actualmente esta empresa es reconocida por ser una gran cadena que comercializa muebles). Por aquel entonces, ella se encargaba de diseñar y atender a los clientes.

Cecilia se dio cuenta que tenía potencial para comenzar su empresa y que esa línea tenía bastante demanda y mercado por captar, ya que Almacenes El Bosque fueron los pioneros de la rama pero sus precios eran elevados. Fue así que años más

tarde, ella tomó la iniciativa de comenzar su propio negocio con los contactos que tenía.

Procedió a comprar un terreno y comenzó a construir su fábrica, al tiempo que conformaba un equipo compuesto por varios maestros y empleados. Decidió que su empresa se llamaría MADEFIN, que significa MADE (Madera) y FIN (finos acabados).

Con el pasar del tiempo fue adquiriendo cada vez más experiencia en el manejo del personal y destacándose en la calidad de sus muebles. En un comienzo, ella misma fabricaba los muebles, pero a medida que su nivel de ventas fue creciendo, empezó a contratar más carpinteros.

Actualmente la empresa lleva casi 30 años en el mercado, siendo muy reconocida, al punto de invertir muy poco dinero en publicidad, ya que trabaja casi exclusivamente por recomendaciones.

MADEFIN elabora anaqueles de cocina, armarios, estaciones de trabajo para oficinas, islas comerciales, entre otros. Estas soluciones son realizadas en materiales como MDF, mármol, Rh, madera curada, etc.

Son básicamente 3 líneas de productos:

- Las de adecuaciones de interiores en casas.
- La elaboración de islas comerciales.
- Las adecuaciones para empresas.

2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión

Proveer soluciones de decoración a las familias guayaquileñas con un alto valor agregado basado en la innovación, el estilo y el servicio al cliente.

Visión

Ser una compañía líder en soluciones de diseño que ofrece productos y servicios de alta calidad, exclusivos y personalizados innovando constantemente en la industria de la construcción, con el compromiso de exceder las expectativas de nuestros clientes, permitiéndonos obtener un crecimiento sostenido en nuestra rentabilidad.

Valores de la empresa

- **Calidad:** Este es el valor más importante de nuestra empresa y lo medimos desde la atención al cliente hasta en la elaboración de cada uno de los productos que se producen en la planta.
- **Compromiso:** En la entrega de las obras siendo eficientes y puntuales en las fechas de entrega.
- **Respeto:** Primordial para la convivencia en el trabajo y en la relación con nuestros clientes.
- **Confianza:** Nuestro trabajo se enmarca en el profesionalismo y la honestidad que garantizan la credibilidad de nuestros actos.
- **Creatividad:** La cual se ve plasmadas en cada detalle del producto que se le entrega al consumidor final.
- **Honestidad:** En el valor de cobro, en el establecimiento de tiempos y en el manejo de recursos.

2.3. Objetivos de la Empresa

2.3.1. Objetivo General

Mejorar el posicionamiento existente en la mente del consumidor guayaquileño y expandirse al menos a 2 ciudades más en el Ecuador en un período de 5 años.

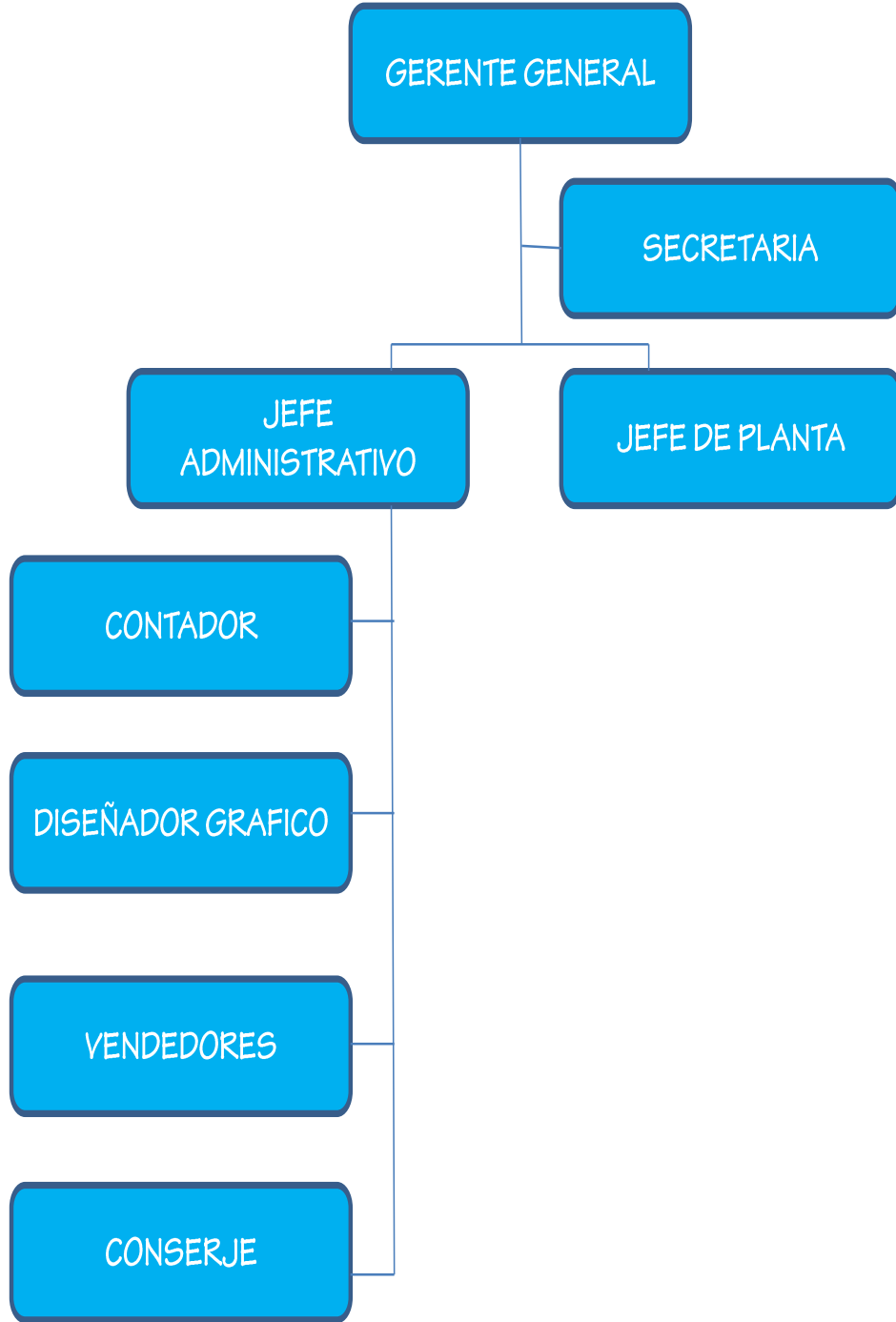
2.3.2. Objetivos Específicos

- Abrir 2 nuevos puntos de venta y distribución de productos en 5 años.
- Automatizar procesos administrativos y de logística mediante la aplicación de tecnología en 1 año.
- Capacitar a nuestro personal en los próximos 6 meses.
- Mantener satisfechos a los clientes actuales para seguir trabajando con ellos.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Crear nuevos productos para entrar en nuevos mercados.
- Crear una política de ventas donde mediante una calificación de clientes se seleccionará a cuales se les concede crédito y a cuáles no.
- Aumentar las ventas para poder reducir los costos y tener más utilidades.

2.4. Estructura Organizacional

2.4.1. Organigrama

ILUSTRACIÓN 6 ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias

Tabla 7 FICHA TÉCNICA DE GERENCIA

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General.	FECHA DE ELABORACIÓN: Febrero 2012
ÁREA: Gerencia	CÓDIGO: G.G.01
REPORTA A: Accionistas	
OBJETIVO DEL PUESTO: <p>Este puesto se encarga de las funciones de planificación, coordinación y control. El Gerente General dirige la empresa y firma los documentos relacionados con estos negocios. Es un ejecutivo de alto nivel que tiene a su cargo una función determinada: compra, venta y producción de una empresa.</p> <p>En este caso el Gerente General también se encargará de la coordinación del talento humano, es decir contratar personal y capacitarlos en diversas áreas.</p>	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar el presupuesto general y apoyar a todas las áreas de la empresa en sus requerimientos.• Proveer a la empresa de personal calificado y apto para cubrir las diferentes áreas que requiera el negocio.• Procurar que el talento humano interactúe y se desenvuelva en condiciones laborables agradables y armoniosas• Diseñar y ejecutar métodos de selección de personal.	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 8 FICHA TÉCNICA DE SECRETARIA

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria de Gerencia	FECHA DE ELABORACIÓN: Febrero 2012
ÁREA: Departamento de Administración General	CÓDIGO: G.C.07
REPORTA A: Gerente General	
OBJETIVO DEL PUESTO: Dar soporte a la gerencia, coordinar su agenda, mantener contacto directo con los proveedores y generar una baja cartera de clientes morosos.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Manejar la cartera de proveedores.• Coordinar la logística de compras y tiempo de entrega de proveedores.• Coordinar la tramitología legal.• Coordinar citas y responder correos.• Realizar gestión de cobranzas.• Organizar la documentación administrativa de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 9 FICHA TÉCNICA DE VENTAS Y CALIDAD

NOMBRE DEL PUESTO: Coordinación de Ventas y Calidad	FECHA DE ELABORACIÓN: Febrero del 2012
ÁREA: Departamento de Ventas	CÓDIGO: C. 12
REPORTA A: Gerente General	
OBJETIVO DEL PUESTO: Controlar que todo el proceso de ventas despacho y postventa se realicen con eficiencia, tratando de manera cordial a los clientes, siendo responsable con la facturación y entregando reportes a la asistente contable.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un resumen diario de ventas • Elaborar indicadores de ventas semanales. • Elaborar un informe mensual, reportando todas las novedades que se presenten. • Elaborar las cartas de pedidos. • Elaborar las rutas de comercialización y entrega de los productos. • Verificar el almacenamiento de la materia prima y de la bodega en óptima calidad. • Cuidar de la higiene y salubridad de las bodegas. • Controlar las especificaciones de la mercadería. • Encargarse de direccionar los pedidos. 	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 10 FICHA TÉCNICA SUPERVISOR DE OBRAS

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de Obras	FECHA DE ELABORACIÓN: Febrero del 2012
ÁREA: Departamento de Producción	CÓDIGO: C.13
REPORTA A: Gerente General	
OBJETIVO DE PUESTO: Preparar las diferentes órdenes de pedidos aprobadas por el departamento de ventas y calidad. Coordinar al personal de manufacturas y obras.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Cumplir a cabalidad con los requerimientos del departamento de ventas.• Ser puntual con las fechas de entrega de cada obra.• Comprar los materiales necesarios.• Manejar el inventario de materia prima.• Ser responsable de que el área de producción tenga todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo.• Manejar la logística de entrega del producto final al cliente.	

Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Indicadores de Gestión

Capacitación de Personal

La capacitación del personal de MADEFIN estará dada de la siguiente manera:

- El departamento de producción será capacitado en temas de estándares de calidad, manejo de materia prima y gestión de desperdicios; así mismo, recibirán seminarios de nuevas técnicas en la elaboración, ensamblaje y diseño.
- Los empleados de ventas y diseño recibirán una capacitación enfocada al servicio al cliente, donde aprenderán nuevas estrategias para adquirir, mantener y satisfacer a los clientes.

Reclutamiento y Selección

Para realizar el reclutamiento de personal se deberán seguir los siguientes pasos:

- **Análisis de selección:** El Gerente realizará el perfil profesional de cada uno de los postulantes a los puestos que se requiera en la empresa.
- **Reclutamiento:** Se elabora el respectivo anuncio basándose en el perfil de cada uno de los puestos requeridos dentro de la empresa, para luego ser publicado en los centros de promoción de empleo de distintas universidades locales con carreras afines o en los portales de Internet especializados.
- **Recepción de Candidaturas:** Vía correo electrónico se receptorán las hojas de vida de los postulantes.
- **Selección de perfiles:** El Gerente se encargará de seleccionar los mejores perfiles de los postulantes a los puestos.
- **Entrevistas:** Se realizará la respectiva entrevista a los postulantes mejor calificados.
- **Pruebas de selección:** Durante la entrevista se procederá a realizarles pruebas psicológicas y de conocimiento.



- **Selección del empleado:** Se elige al postulante que cumple con las expectativas de la empresa.
- **Contratación:** Se procede a celebrar el contrato respectivo.
- **Inclusión:** Se procede a incluir al empleado en la empresa presentándole a los miembros del equipo y dándole la respectiva inducción de sus funciones.

Índices para medir a los empleados:

- Puntualidad
- Creatividad
- Desempeño
- Productividad

CAPÍTULO 3

3. ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

3.1. Aspecto Societario de la Empresa

La empresa cuyo nombre comercial es MADEFIN está dedicada a la fabricación de anaqueles de cocinas, baños, closets, modulares de TV y todo tipo de mueble que requiera el cliente. Además ofrece el servicio de remodelación de casas, locales comerciales y oficinas.

Actualmente está constituido como un negocio artesanal lo cual le permite obtener varias ventajas gracias a leyes diseñadas para proteger a los artesanos, pero a su vez esto no le permite expandirse como empresa, por lo cual se acogió a constituirse como una compañía anónima cuyo nombre es MADEPUBLI S.A. y se registrará a las normativas estipuladas en la sección VI de la Ley de Compañías.

La compañía MADEPUBLI S.A. será una sociedad anónima cuyo capital, dividido en acciones, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente a la propietaria y administradora de la empresa Cecilia Ycaza Capovilla.

Un punto importante es el hecho de que en la sociedad anónima no hay un número máximo de socios debido a que con el transcurso del tiempo se incentivará la incorporación de nuevos accionistas para el aumento del capital social. Otro punto significativo es la libre venta de las acciones al momento que cualquier socio así lo decida.

3.1.1. Constitución de la empresa

En la ciudad de Guayaquil, capital de la provincia del Guayas, República del Ecuador, la compañía se constituyó mediante escritura pública inscrita en el Registro de la Propiedad en la provincia de Guayas, en el mes de septiembre del 2011. La señora Cecilia María Ycaza Capovilla, quien declara ser ecuatoriana, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, persona capaz para obligarse y contratar, comparece por sus propios derechos a celebrar la escritura pública de constitución de la compañía

anónima que se denominara MADEPUBLI S.A., cuyo domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, Republica del Ecuador, pudiendo establecer agencias o sucursales dentro o fuera del territorio nacional. Dentro del objeto social, la compañía se podrá dedicar: en el área de hogares, locales comerciales, oficinas, consultorios, bares, discotecas, fábricas, industrias, aeropuertos, terminales, áreas verdes, lugares públicos y privados. Cuyas actividades principales serían: la fabricación de productos de madera, vidrio, aluminio, hierro y acero. Todo tipo de trabajos ya sea en carpintería, albañilería, pintura, gasfitería, electricidad y decoraciones de todo tipo de áreas, instalación de cerámicas, porcelanatos, tumbados de yeso y gypsum. Anaqueles de cocina, baños, closets, muebles de TV, escritorios y todo tipo de mueble personalizado según requiera el cliente. Importación, exportación, comercialización, instalación, mantenimiento de las mismas, así mismo podrá participar en concursos de precios, ofertas o licitaciones que tengan que ver con este objeto, pudiendo además asociarse con otras empresas nacionales o extranjeras que tengan igual o similar objeto social.

El plazo de duración de la compañía será de cien años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato en el Registro Mercantil. El plazo podrá prorrogarse por decisión de la Junta de Accionistas. La compañía podrá disolverse antes del plazo señalado en los estatutos, en la forma y condiciones señalados en la Ley de Compañías.

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía la ejercerá el representante legal, sin la necesidad de otro funcionario de manera individual, quien podrá realizar todas las operaciones inherentes al objeto de la sociedad, tendrá un nombramiento cuya duración será de dos años. La persona más idónea para este cargo es Stefano Capesciotti Ycaza por su experiencia laboral dentro del negocio y por ámbito en el que opera.

El gobierno de la compañía estará a cargo de la Junta General de socios, su órgano supremo, y su administración a cargo del Presidente y Gerente General. La

junta ordinaria se la llevará a cabo dentro de los tres primeros meses del año en la cual el Gerente General presentará los balances de la compañía y los socios decidirán el destino de las utilidades. Las juntas extraordinarias las convocará el administrador en el momento que sea conveniente.

La disolución de la compañía será decisión de la Junta de Accionistas la cual se puede dar por las siguientes razones: falta de capital, quiebra de la compañía, imposibilidad de cumplir el objeto social o por voluntad de los accionistas.

Los accionistas están encargados de la designación del liquidador para que pague a los acreedores. En todo lo que no estuviere en los estatutos, se aplicarán las disposiciones de la Ley de Compañías y otras en lo que fuere pertinente.

3.1.2. Capital Social, Acciones y Participaciones

El capital de la compañía podrá aumentarse por resolución de la Junta General de Accionistas, y los certificados de acciones se entregarán a sus suscriptores una vez pagado el 100 % de su valor. Se podrá lograr el aumento de capital, por aportación que hagan nuevos socios, por capitalización de reservas y por cualquier otro medio permitido por la Ley.

El Capital Autorizado de la compañía es de USD 10.000 y el Capital Social de la compañía es de USD 5.000, dividido en 1000 acciones ordinarias y nominativas de cinco dólares (USD 5.00) cada una, capital que podrá ser aumentado por resolución de la Junta General de Accionistas.

Las acciones están numeradas del 0001 al 1000 inclusive. Cada acción de USD 5 totalmente pagada, da derecho a un voto en las deliberaciones de la Junta General de Accionistas. Los títulos de las acciones contendrán las declaraciones exigidas por la Ley y llevarán las firmas del Presidente y Gerente General de la Compañía. La suscripción de las acciones es la siguiente:

TABLA 11 ACCIONISTAS

ACCIONISTA	Títulos Accionarios	Acciones
Cecilia Ycaza Capovilla	No. 1	1000

Fuente: Elaboración propia

Estas acciones están debidamente registradas en la Superintendencia de Compañías como constan en el documento de Socios de la Compañía

3.1.3. Juntas Generales de Accionistas y-o Socios

La Junta General tiene atribuciones para decidir todo asunto pertinente a los negocios de la compañía, siempre que no se opongan a la ley y a los presentes estatutos. Los deberes principales de la Junta son designar al representante legal, conocer y aprobar los informes, balances y cuentas, que presentará anualmente el Gerente - Administrador, disponer sobre la constitución de reservas especiales, resolver sobre el destino de las utilidades anualmente, acordar los aumentos o reducciones de capital, nombrar liquidadores cuando llegue el caso de hacerlo, en fin cumplir con todas aquellas atribuciones que por los estatutos o mandatos a la Ley estuvieran asignadas. La junta ordinaria se la llevará a cabo dentro de los tres primeros meses del año en la cual el Administrador presentará los balances de la compañía y los socios decidirán el destino de las utilidades. Las juntas extraordinarias las convocará el administrador en el momento que sea conveniente.

El Presidente tendrá las siguientes atribuciones: a) Presidir las reuniones o sesiones de la Juntas Generales de Accionistas; b) Firmar los títulos o certificados de acciones en unión al Gerente General; c) Firmar conjuntamente con el Gerente General – Secretario – las Actas de las sesiones; d) Orientar y dirigir los negocios de

acuerdo a las directrices de la Junta General; y, e) La representación legal, judicial, y extrajudicial de la compañía de manera individual.

El Gerente General tendrá las siguientes atribuciones: a) Ejecutar los actos, administrar con poder amplio, general y suficiente los establecimientos, empresa, instalaciones y negocios de la compañía, ejecutando a nombre de ella toda clase de actos y celebrar contratos sin más limitación que la establecida en los estatutos; b) Abrir cuentas de ahorros o corrientes a nombre de la compañía; c) Suscribir los títulos de las acciones de la compañía junto con el Presidente de ella; d) Llevar el libro de acciones y accionistas de la compañía; y, e) Preparar los informes, balances, inventarios y cuentas. En los casos de falta, ausencia o impedimento del Gerente General, subrogará a éste el Presidente con estos mismos deberes y atribuciones.

3.2. Aspecto Laboral de la Empresa

3.2.1. Generalidades

Para todos los efectos laborales dentro de la compañía MADEPUBLI S.A. se extenderán contratos individuales de trabajo, que es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales.

3.2.2. Mandato Constituyente

En el Mandato Constituyente #8 se trata acerca de la eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo. MADEPUBLI S.A. respetará dicho mandato afiliando directamente a cada uno de sus empleados incluidos los encargados de la limpieza y seguridad de la misma, desde el primer día de labores.

3.2.3. Tipos de Contrato de Trabajo

Los tipos de contrato que celebrará MADEPUBLI S.A., de acuerdo a las necesidades que llegase a tener, se necesitará recurrir a cualquiera de los contratos que el código de trabajo permite. En este caso el giro de negocio se presta para utilizar contratos por plazo fijo y plazo indefinido principalmente. Se considera que será necesario contratar al siguiente personal:

TABLA 12 TIPO DE CONTRATO

CARGO	TIPO DE CONTRATO
Gerenta	Plazo Indefinido
Secretaria	Plazo Fijo (1 año)
Administrador	Plazo Indefinido
Vendedoras	Plazo Fijo (1 año)
Diseñadoras	Plazo Fijo (1 año)
Contadora	Plazo Fijo (1 año)
Jefes de planta	Plazo Indefinido
Carpinteros	Plazo Indefinido
Maestros	Plazo Fijo (1 año)

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4. Obligaciones del empleador

MADEFIN respetará las leyes como empleador de acuerdo al Art. 42 del Código de Trabajo que entre otras disposiciones estará obligada a cumplir con lo siguiente:

- Se pagarán las remuneraciones mensuales y, además los beneficios sociales que por ley correspondan a los trabajadores, estipulados en los términos del contrato.
- La empresa cuenta con todas las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y, demás disposiciones legales y reglamentarias que establezca la autoridad competente en la ciudad de Guayaquil.
- No se contará con un comedor en la compañía, ya que la misma está conformada exclusivamente con 25 trabajadores, pero se adecuará una cafetería donde puedan ir a comer sus alimentos.
- Se los afiliará a un supermercado de la localidad, con el cual se llegue a un acuerdo, para que provea de productos de primera necesidad a nuestros trabajadores a un precio especial.
- Se llevará un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, para manejar organizadamente los datos concernientes a los trabajadores, del cual va a estar encargado por el administrador.
- Todos los empleados excepto los obreros de planta contarán con los suministros de oficina respectivos así como los equipos de computación. Se entregarán dos uniformes: un uniforme elegante a las secretarias y diseñadoras y el otro uniforme una camiseta liviana a los obreros de la compañía.
- Se concederá a los empleados el permiso necesario para el ejercicio del sufragio, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales; los empleados presentarán el debido sustento cuando se reincorporen a sus actividades normales en la empresa.
- Se respetará las asociaciones de trabajadores, pero no podrán conformarse, ya que MADEPUBLI S.A. solo cuenta con 25 trabajadores.
- Al no poder conformarse un Comité de Empresa o Sindicato, no se podrá justificar permisos para acudir a este tipo de reuniones.

- Se sujetarán al reglamento interno legalmente aprobado por Junta de Accionistas, todos los trabajadores de la compañía.
- Se tratará a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra u obra, para que puedan tener un buen desenvolvimiento en la compañía.
- Se atenderá con el debido respeto reclamaciones que tuvieren los trabajadores.
- Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones estipuladas en el Código de Trabajo.
- Proporcionar un lugar seguro para guardar los instrumentos, objetos personales y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en la empresa.
- Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación. Cuando por razones de trabajo tenga que trasladarse a una ciudad distinta a la de su residencia, deberá presentar facturas que demuestren y especifiquen los detalles, valores y fechas.

3.2.5. Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración

En el siguiente cuadro se muestran los sueldos de los trabajadores con sus respectivos valores correspondientes a la décima tercera y décima cuarta remuneración:

TABLA 13 DÉCIMO TERCERA Y CUARTA REMUNERACIÓN

Cargo	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año
Gerente General	1.200,00	293,00
Secretaria	500,00	293,00
Jefe de Planta	700,00	293,00
Jefe administrativo	700,00	293,00
Contador	596,70	293,00
Carpinteros (6)	4.500,00	293,00
Conserje (motorizado)	400,00	293,00
Diseñador Gráfico	500,00	293,00
Vendedor 1	346,70	293,00
Vendedor 2	346,70	293,00
Vendedor 3	346,70	293,00
Total	10.136,80	3.223,00

Fuente: Elaboración propia

3.2.6. Fondo de Reserva y Vacaciones

Todos los trabajadores que han cumplido un año con el mismo patrono tienen derecho a los fondos de reserva que equivalen a la doceava parte de lo recibido en el periodo que se calcula o su proporcional, se lo deposita en el IESS o de manera mensual a cada uno de los empleados.

Tienen derecho a 15 días de vacaciones remuneradas todos los empleados del sector privado luego de un año con el mismo patrono.

TABLA 14 FONDOS DE RESERVA Y VACACIONES

Cargo	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año
Gerente General	600,00	1.200,00
Secretaria	250,00	500,00
Jefe de Planta	350,00	700,00
Jefe administrativo	350,00	700,00
Contador	275,00	550,00
Carpinteros (6)	2.250,00	4.500,00
Conserje (motorizado)	200,00	400,00
Diseñador Gráfico	250,00	500,00
Vendedor 1	150,00	300,00
Vendedor 2	150,00	300,00
Vendedor 3	150,00	300,00
Total	4.975,00	9.950,00

Fuente: Elaboración propia

3.2.7. Asociaciones de Trabajadores

Según las disposiciones del artículo 452 de La Codificación del Código de Trabajo tanto el Comité de Empresas como los sindicatos necesitan un mínimo de 30 trabajadores asociados por lo que no aplica para MADEPUBLI S.A.

3.2.8. Inserción de Discapitados a Puestos de Trabajo

De acuerdo al Art. 42 del Código de Trabajo (De las Obligaciones del Empleador) se establece que: Toda empresa ecuatoriana que tenga más de 25 trabajadores está en la obligación de incorporar a un empleado discapacitado en el

primer año de trabajo. Este discapacitado deberá tener el carnet del CONADIS el cual indique mínimo un 30% de discapacidad. (CONADIS, 2009)

MADEPUBLI S.A. mantiene sus operaciones con 25 trabajadores, por lo tanto si aplica la contratación de un discapacitado.

3.3. Contratación Civil

3.3.1. Principios Básicos de la Contratación

Un contrato es un acuerdo de voluntades entre dos o más personas a través del cual, una parte se comprometa para con otra a dar, hacer, o no hacer algo. El principio básico es que ambas partes salgan beneficiadas con la celebración del contrato.

La empresa tendrá presente la cláusula “Rebus Sic Stantibus” la cual indica que siempre que se mantengan las circunstancias iniciales en que se sustentó el contrato las obligaciones de ambas partes serán válidas y en el momento que se den circunstancias excepcionales que modifiquen la equivalencia de las prestaciones la parte afectada podrá dar por terminado el contrato.

3.3.2. Contratos de Prestación de Servicios

De acuerdo a las necesidades de MADEPUBLI S.A, se celebrarán los contratos que se consideren necesarios. Principalmente existirán contratos de prestación de servicios profesionales como maestros: carpinteros, laqueadores, vidrieros, herreros, albañiles, gasfiteros, pintores, para la instalación de los productos que los clientes necesiten.

3.3.3. Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios

MODELO DE CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Comparecen por una parte la empresa MADEPUBLI S.A., representada por Stefano Capesciotti Ycaza; en su calidad de GERENTE GENERAL, que para efectos de este contrato se denominará el CONTRATANTE y por otra parte la empresa XXXXX, representada por XXXXX, con cédula de ciudadanía No. XXXXX, que para efectos de este contrato se denominará el CONTRATADO, acuerdan libre y voluntariamente en celebrar el presente contrato de prestación de servicios, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES

La compañía MADEPUBLI S.A. es una empresa ecuatoriana domiciliada en la ciudad de Guayaquil, entre las actividades de su objeto social consta principalmente: la fabricación de productos de madera, vidrio, aluminio, hierro y acero; así como la elaboración de todo tipo de trabajos ya sea en carpintería, albañilería, pintura, gasfitería, electricidad y decoraciones de todo tipo de áreas, instalación de cerámicas, porcelanatos, tumbados de yeso y gypsum.

- a. El CONTRATADO, es una persona natural, profesional en administración de empresas, que está capacitada para coordinar procesos administrativos y logísticos.
- b. El CONTRATANTE y el CONTRATADO han llegado a un acuerdo libre y voluntario para que el CONTRADO preste sus servicios profesionales a favor del CONTRATANTE en las veces que este lo considere necesario en cualquier lugar del territorio ecuatoriano.

SEGUNDO.- OBJETO

Por medio de este documento el CONTRATANTE, solicitará los servicios lícitos y profesionales del CONTRATADO. En tal sentido, las funciones que el

CONTRATADO deberá desempeñar serán entre otras, las siguientes: Controlar que todo el proceso de ventas, despacho y postventa se realicen con eficiencia, tratando de manera cordial a los clientes, siendo responsable con la facturación y entregando reportes a la asistente contable del CONTRATADO.

TERCERO.- PROCEDIMIENTOS

El CONTRATADO se compromete a realizar los trabajos de coordinación de procesos administrativos y logísticos en cualquier lugar del territorio ecuatoriano. Por otra parte, el CONTRATANTE se compromete a notificar al CONTRATADO con veinticuatro horas antes en caso de tener que movilizarse fuera de la ciudad.

CUARTO.- PRECIO

De mutuo acuerdo las partes consideran que el precio será fijado en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, y será un pactado de mutuo acuerdo previo la firma de este contrato y el cual se encuentra anexado en este documento. En caso de incremento, el CONTRATADO tendrá la obligación de notificar al CONTRATANTE, el cual lo aprobará o lo rechazará, siendo el precio negociable para ambas partes.

QUINTO.- FORMA DE PAGO

Las partes acuerdan que el valor de cada factura comercial será cancelado después de haber realizado el trabajo por parte del CONTRATADO y será pagado por medio de cheque del CONTRATANTE.

SEXTO.- PLAZO

Por mutuo acuerdo, manifiestan que el presente contrato tendrá un periodo de validez de un año contado a partir de la firma del mismo. Si alguna de las partes manifiesta su voluntad contraria a renovarlo, ninguna de las parte podrá exigir ningún tipo de liquidación, indemnización o remuneración especial.

SEPTIMO.- PENALIDADES

El CONTRATADO se compromete a responder económicamente al CONTRATANTE, en caso de este no cumpla con el llamado a la prestación de sus servicios en la fecha y hora pactada.

OCTAVO.- TERMINACIÓN ANTICIPADA

El CONTRATANTE está en todo su derecho de dar por terminado el contrato en caso de que el CONTRATADO incumpla cualquiera de las cláusulas de este contrato.

NOVENO.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Las partes se comprometen a cumplir con todas las cláusulas de este contrato y ejecutarla de buena fe. En caso de que exista algún inconveniente como primera alternativa, se recurrirá a una mediación, prestando los servicios del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Guayaquil, y en caso de no llegar a un acuerdo se solucionara vía judicial ante el Juzgado de lo Civil.

DECIMO.- CONFIDENCIALIDAD

El CONTRATADO se compromete a no divulgar o almacenar información de ninguna clase, para sí mismo o para terceros, de la empresa donde el CONTRATANTE le exija que preste sus servicios.

UNDÉCIMO.- ANEXOS

En los anexos se incluirá las listas de precios que el CONTRATADO haya fijado para la prestación de sus servicios profesionales.

3.3.4. Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación

Ante cualquier conflicto se recurrirá al Arbitraje y/o Mediación, por ser una alternativa menos costosa y mucho más amigable en términos de generar un acuerdo

en la mayoría de los casos, que por la jurisdicción ordinaria. Por medio de la Cámara de Comercio de Guayaquil dispondremos del servicio de Arbitraje y Conciliación.

Todos los contratos que celebre la empresa tendrán una cláusula que comprometa a las partes a solucionar el conflicto por esta alternativa.

3.3.5. Generalidades de la Contratación Pública

La empresa estará ingresada en el portal de compras públicas para ello se tendrá que sacar el RUP (Registro Único de Proveedores) el cual es un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según la Ley Orgánica de Contratación Pública, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

Es el único documento que le permitirá contratar con el Estado, sin tener que registrarse ni entregar los mismos documentos en las Entidades Contratantes. Tiene vigencia de un año a partir de la fecha de emisión. Para esto se hará los siguientes pasos:

- Ingresar al portal www.compraspublicas.gov.ec
- Escoger el ícono “Proveedor Regístrese”
- Llenar el formulario de 8 pasos.
- En el paso # 8 imprimir el formulario de inscripción en el RUP y el Acuerdo de Responsabilidad.
- Adjuntar los requisitos.
- Entregar en las oficinas de habilitación en el RUP la documentación completa
- Recibirá su Certificado de Habilitación en el RUP.

Requisitos Persona Jurídica Nacional (Habilitación)

- Formulario de Registro impreso de www.compraspublicas.gov.ec y firmado por el representante legal.
- Acuerdo de Responsabilidad impreso de www.compraspublicas.gov.ec y firmado por el representante legal.
- Copia de RUC. Se tomará en cuenta la actividad económica del mismo.
- Copia certificada de la escritura de constitución, aumentos de capital y reforma a estatutos debidamente inscritos en el Registro Mercantil y aprobados por la Superintendencia de Compañías.
- Copia certificada del nombramiento o poder del representante legal o apoderado inscritos en el Registro Mercantil.
- Copia de la Cédula de Identidad vigente y legible del representante legal o apoderado.
- Copia de certificado de votación legible del representante legal o apoderado. (Del último proceso electoral, de ser ecuatoriano).
- Copia de la Declaración del Impuesto a la Renta del último período fiscal. (Sellada por SRI).
- Copia de la última PLANILLA NORMAL de Aportes del IESS.
- Estar en Lista Blanca de SRI. (No es necesario certificado)
- En caso de registrar una Sociedad Civil Comercial deberá adjuntar la sentencia del Juez respectivo.
- En caso de registrar una fundación, asociación o corporación con fines sociales, el nombramiento y los estatutos deberán estar certificados y sellados por la respectiva institución pública que la creó.

3.3.6. Contrato de Confidencialidad

Existirá un contrato de confidencialidad que se le exigirá al personal de la empresa que lo firme para evitar que la información sea almacenada o divulgada de cualquier forma o intención. De esta manera se busca precautelar que la información confidencial de los clientes o de método de costeo de materiales sea sin autorización manipulada, enviada o apropiada por el personal a cargo de la empresa sin el consentimiento de su dueño y esto lo llegue a perjudicarle de cualquier forma a la compañía.

3.4. Políticas de Buen Gobierno Corporativo

3.4.1. Código de Ética

La compañía priorizará los siguientes códigos:

A. Conducta Ética Interna

De los accionistas:

- La empresa tiene que ser un instrumento al servicio de creación de riqueza, siempre teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente y que todas las actividades se desarrollen de manera ética y responsable.
- La compensación a los empleados debe ser justa y equilibrada con el capital manejado, por el trabajo brindado por los mismos.
- Es indispensable seleccionar a los colaboradores y subordinados de acuerdo a sus méritos y capacidad más no a su grado de afinidad.

De los gerentes y/o jefes:

- Manejarse con respeto, dignidad y justicia a los empleados teniendo en cuenta su distinta sensibilidad cultural.

- Fomentar la superación profesional de cada uno de los empleados.
- Promover la integración laboral con el afán de crear un sólido equipo de trabajo sin conflictos internos.

B. Conducta Ética con Clientes y Proveedores

- Manejarse de una manera correcta, ética y lícita con los proveedores de bienes o servicios y también con los clientes.
- Elegir a los proveedores en base a calidad y precio de los bienes o servicios ofertados sin la aceptación de regalos u ofredandas.
- No tener proveedores que cuyas prácticas empresariales incumplan con la ley o denigren la integridad de los seres humanos.
- Buscar la excelencia en el producto brindado con el afán de que los clientes obtengan la satisfacción esperada de aquellos.

C. Conducta Ética en la Sociedad

- Respetar ante toda costa los derechos humanos.
- Incentivar al cuidado del medio ambiente, promoviendo buenas prácticas para reducir el impacto ambiental generado por nuestra empresa.
- Colaborar con las entidades públicas y sociedades sin fines de lucro dedicadas a formar nuevos líderes y emprendedores, así como también con aquellas que busquen mejorar niveles de atención social a los más desfavorecidos.

3.4.2. Indicadores de Gestión

De acuerdo al desempeño de cada empleado y al cumplimiento de las políticas internas de la compañía, la empresa usará este antecedente válido para tomar medidas

en el caso de presentarse alguna situación irregular. En el caso de ser una acción proactiva se lo gratificará.

TABLA 15 INDICADORES DE GESTIÓN

Cargo/Empleado	Producción		
	Alta	Media	Baja
Gerenta	1	1	1
Secretaria	1	1	1
Administrador	2	1	1
Vendedoras	1	1	1
Diseñadoras	1	1	1
Contadora	1	1	1
Jefes de planta	1	1	1
Carpinteros	2	1	1
Maestros	1	2	2

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Programa de Compensaciones: Política Salarial, Beneficios Sociales

Los empleados de MADEPUBLI S.A. estarán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social gozando de todos los beneficios que otorga la ley como décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, horas extras, suplementarias, extraordinarias, fondos de reserva y el 15% a repartición de utilidades a trabajadores.

3.4.4. Políticas de Comunicación: Canales y Frecuencia de Comunicación

La política a implementarse es la de Buen Gobierno Corporativo sistema por el cual las compañías son dirigidas, controladas y evaluadas, definiendo derechos, roles y responsabilidades. Se elaborarán reuniones semanales con todo el personal para evaluar el desarrollo de la empresa, los objetivos, los proyectos, y las estrategias que cada uno de los departamentos de la empresa tendrá para crecer.

La comunicación se establecerá de manera informal pero profesional, dando apertura a nuevas ideas, que permitan desarrollar nuevos proyectos que beneficien a la empresa.

3.5. Propiedad Intelectual

3.5.1. Registro de Marca

La Razón Social de la empresa es MADEPUBLI S.A., sin embargo la empresa tiene un nombre comercial muy reconocido llamado MADEFIN, que se encuentra registrado en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual). Esta marca o nombre comercial ha sido y seguirá siendo en el largo plazo, un activo intangible de gran valor para la empresa.

3.5.2. Manual de Procesos Productivos

El manual de procesos productivos es de conocimiento general por lo que se tendrá que proteger bajo el concepto de propiedad intelectual y forma parte del know how del autor.

3.5.3. Derecho de Autor del trabajo de titulación

El contenido de este trabajo de titulación es de propiedad del autor Stefano Capesciotti Ycaza. Se prohíbe la reproducción y/o publicación parcial o total sin la previa autorización por escrito de él.

3.6. Seguros

Se contratará a la empresa Hispana de seguros, para que brinde los servicios contra incendio, rayo o explosión, lluvia e inundación, daños por agua, motín y huelgas, acto malicioso y vandalismo.

3.6.1. Incendio

La empresa contratará un seguro de incendios, dentro de una póliza anual que está contemplada dentro de los gastos administrativos.

3.6.2. Robo

Se asegurarán muebles y equipos siendo la prima neta el 1.20% del valor asegurado según cotización de Hispana de Seguros, reconocida empresa del sector de seguros, con sede en la ciudad de Guayaquil, la cobertura de robo se aplica, siempre y cuando se mantenga guardianía privada las 24 horas del día, para lo cual se adjuntará copia del contrato de guardianía y de alarma monitoreada todo bajo previa inspección de la aseguradora. Los deducibles serán 10% del valor del siniestro, (no menor a USD 1.000) y por asalto 15 % del valor del siniestro (mínimo USD 1.000).

3.6.3. Fidelidad

Se utilizará una póliza de fidelidad del sector privado, este seguro ampara los actos fraudulentos tales como desfalco, falsificación, robo, ratería, desaparición fraudulenta, cometidos por el empleado y que produzcan perjuicios económicos comprobables, el monto asegurado será de \$ 25.000,00 con la prima neta del 1,25% del valor asegurado, el valor del deducible será el 10% del valor del adverso.

3.6.4. Maquinaria y Equipos

El seguro contra todo riesgo cubrirá siniestros que afecten a los equipos de computación de la empresa.

3.6.5. Materia Prima y mercadería

Se asegurará en su totalidad siendo la prima neta el 0.30 % del valor asegurado, los deducibles serán de un 10% del valor de la pérdida.

3.7. Presupuesto

Los gastos de constitución de una sociedad anónima son de \$750,00 incluidos los honorarios del abogado encargado del trámite. El presupuesto está incluido en el capítulo financiero en los costos fijos como gasto variable.

TABLA 16 PRESUPUESTO

F. SEGUROS	Porcentaje	Monto	Total
Maquinaria y equipo	1.00%	247.59	24,759
Incendio	0.30%	255.886	7,676
Robo	1.20%	2.59	310
Materia Prima	0.30%	396	11,880
	SUMAN	902.066	44,625

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

4. AUDITORÍA DE MERCADO

4.1. PEST

El análisis PEST consiste en obtener información sobre un mercado o entorno de una organización y las condiciones en que se encuentra dicha organización al respecto. Se realiza una clasificación de la información en las siguientes categorías, las cuales incluye los acontecimientos y actores correspondientes: sociales, tecnológicos, económicos, políticos. (Philip Kotler, 2008)

Político

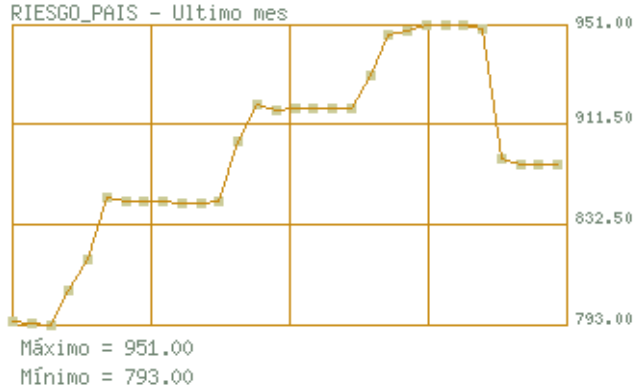
La actual política económica del gobierno ecuatoriano se ha enfocado en promover el desarrollo de la industria nacional, para lo cual se ha implementado un sistema de restricciones a las importaciones con aranceles altos. Así mismo, buscando potenciar el desarrollo de la capacidad productiva de la industria ecuatoriana, el gobierno se encuentra otorgando préstamos con plazos flexibles y bajos intereses a través de diversas entidades públicas como la Corporación Financiera Nacional, Banco del Pacífico, Banco Nacional de Fomento, entre otros.

Por otra parte, la democracia ecuatoriana sigue siendo víctima de una lamentable debilidad institucional y de regulaciones que generan inseguridad tanto en lo jurídico como en lo tributario. Debido a esto, los niveles de inversión privada tanto nacional como extranjera han decaído en los últimos años, convirtiendo al gasto público en el gran protagonista del crecimiento de la economía ecuatoriana.

Económico

Dentro del aspecto económico existen factores determinantes para poder establecer este análisis. Uno de estos factores es el riesgo país que ha ido aumentando paulatinamente en el Ecuador, sufriendo variaciones drásticas dependiendo de los acontecimientos que se generen internamente.

ILUSTRACIÓN 1 CUADRO DE ÍNDICES DEL RIESGO PAÍS DE JUNIO DEL 2012

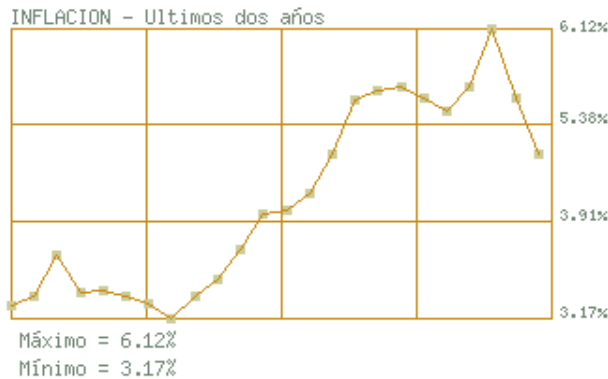


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Es importante también revisar los índices de inflación, que no es otra cosa que el aumento del precio de los productos en relación a la moneda.

Este fenómeno inflacionario ha generado varias controversias, dando origen a un intenso debate a través de publicaciones académicas (libros, artículos, conferencias) y en medios de comunicación (prensa, televisión, radio) entre economistas ecuatorianos que promueven ideas de distintas escuelas de pensamiento económico. A las puertas de un año electoral, esta es una polémica que tiende a profundizarse.

ILUSTRACIÓN 2 ÍNDICE DE LA INFLACIÓN EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS

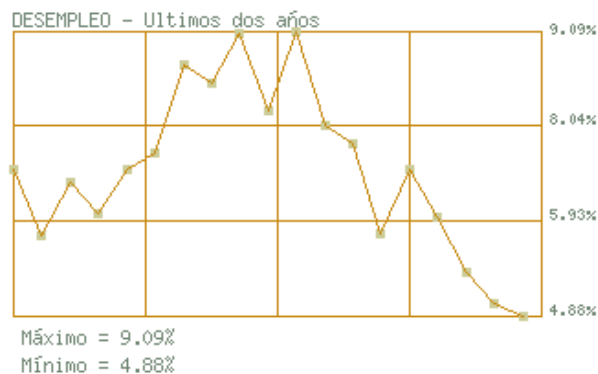


Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

La tasa activa legal al momento es de 8.17% y la tasa máxima convencional es de 9.04%, siendo la tasa pasiva legal al momento de 4.25% y la tasa máxima convencional de 4.60%.

Otro indicador relevante del estado actual de la economía ecuatoriana es la tasa de desempleo.

ILUSTRACIÓN 3 TASA DE DESEMPLEO



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012)

Social

El valor que un cliente le da al producto que se le vende es el factor más importante entre los factores sociales.

Tomando en cuenta el segmento de mercado al que atendemos, el precio es una variable importante en el proceso de decisión de compra. En este caso, MADEFIN es una empresa cuyo segmento es de NSE A-, B+, B-, en la que los clientes se van a fijar más en la calidad del producto que en el precio.

Tecnológico

La generación y control de la información en las compañías dedicadas a la carpintería y la decoración son herramientas fundamentales para la toma de decisiones. Así mismo, el uso de maquinaria especializada y con garantía es un factor que también va a asegurar la productividad de la empresa.

Pese a que el Ecuador es un país en vías de desarrollo, su mercado interno es muy competitivo. Es por ello que las empresas que manufacturan acabados de madera, se ven en la necesidad de utilizar cada vez más recursos tecnológicos para mejorar el acabado de sus productos.

4.2. Macro, Meso y Micro

Macro-entorno

La historia demuestra que las amenazas de las empresas son múltiples, entre ellas tenemos las siguientes: ambiente económico, político, cultural y ambiental. Por la diversidad de fuerzas que afectan la vida de las empresas si estas quieren tener larga vida, es imperativo que la gerencia se encuentre siempre alerta a las amenazas que se le presentan en el camino.

Ambiente económico

Uno de los instrumentos más eficaces para desatar la creación de riqueza en las empresas es liberalizar el entorno económico en el que se desarrollan. En el caso ecuatoriano, las estructuras productivas y las políticas públicas no consiguen adecuarse completamente al cambio de paradigma que implica la transición desde un modelo proteccionista hacia uno emprendedor en donde la permanente capacidad de innovación constituye uno de los pilares de la globalización.

En este sentido, la economía ecuatoriana transita lentamente por un proceso de modernización, debido a una serie de reformas estructurales, administrativas y legales que han limitado la apertura de la economía hacia el mercado internacional. Esto ha dado origen a una gran intervención del estado en la economía, buscando el crecimiento de ciertos sectores productivos no tradicionales.

Ambiente político

En la actualidad, el Ecuador está encontrando cierta estabilidad política debido a que el actual Presidente se ha mantenido en funciones ininterrumpidamente

desde enero del 2007, lo cual se constituye en un caso sin precedentes en la democracia ecuatoriana desde 1996. Desde entonces, varios mandatarios fueron destituidos o cesados de sus cargos por coyunturas políticas o levantamientos de la sociedad civil. Sin embargo, la corrupción se ha mantenido vigente como uno de los vicios crónicos de los diferentes gobiernos, los cuales han realizado una serie de manejos dolosos que han tenido una amplia difusión en los medios de comunicación, con sus respectivas repercusiones en la opinión pública nacional.

En Guayaquil, la Municipalidad ha gozado de una amplia estabilidad en su administración desde 1992, lo que le ha permitido ejecutar la construcción de importantes obras de infraestructura. Esto le ha dado una imagen de vanguardia a la ciudad, contribuyendo a generar una mayor confianza por parte del sector empresarial, especialmente en las PYMES.

Ambiente cultural

Los aspectos culturales son importantes para el desarrollo económico de un país. En el caso de nuestra empresa existen catalizadores importantes para su crecimiento: las patentes, marcas registradas y los derechos de autor. Indudablemente, se trata de activos intangibles de gran importancia para la creación de riqueza y de valor agregado.

Meso-entorno

En la actualidad, el mercado ecuatoriano para productos de madera, es relativamente pequeño, en relación al consumo mundial. Entre los principales factores responsables del bajo consumo doméstico de productos de madera, se encuentran los siguientes:

- Baja renta per cápita.
- Crisis económica en los últimos años.
- Altos precios.
- Falta de cultura en la utilización de este recurso.

Si la Macro tiene por unidades de análisis a los Estados nacionales y la Micro a las empresas, la Meso se focaliza en el juego de los mercados y las distintas actividades económicas.

Micro-entorno

Nuestra empresa busca expandir sus operaciones y vender su producción a clientes en otras ciudades del país en los próximos años. Para lograrlo, es de suma importancia cumplir a cabalidad con los requerimientos de nuestros clientes actuales y potenciales en Guayaquil, de manera que esta garantía de cumplimiento se convierta en nuestra principal carta de presentación con los nuevos clientes que atendamos en diversas regiones del Ecuador.

Desde luego, la ciudad de Guayaquil tiene un mercado sumamente atractivo, pese a la exigente competencia. Diversos segmentos en términos de gustos y preferencias en cuanto a estilos de decoración, así como una importante diversidad en cuanto a presupuestos de los clientes, nos permiten competir con una propuesta diferenciada.

4.3. Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria

TABLA 17 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE MUEBLES DE MADERA A NIVEL NACIONAL

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	2004	2005	2006	2007
9403300000	Muebles de Madera de los tipos utilizados en oficinas	2.208.679	2.009.061	1.864.701	2.055.654
9403400000	Muebles de Madera de los tipos utilizados en cocinas	2.641.557	2.710.428	2.966.666	3.440.749
9403500000	Muebles de Madera de los tipos utilizados en dormitorios	3.708.682	3.739.161	4.171.948	4.894.025
9403800000	Muebles de Otras Maderas (roten, mimbre, bambú)	1.194.386	1.171.411	1.188.669	1.248.214
9403600000	Los demás Muebles de Madera	12.227.720	11.900.383	13.214.738	14.677.053
	TOTALES	21.981.024	21.530.444	23.406.722	26.315.695

Fuente: CORPEI

La evolución de la producción de muebles de madera a nivel nacional en las cinco partidas analizadas ha sido creciente a partir del año 2005. Se puede ver que en las partidas correspondientes a muebles de madera para dormitorios y para cocinas, son las únicas en las que se puede presenciar un crecimiento sostenido a partir del 2004 hasta el 2007. Mientras que en las de otros tipos de madera y de la de los demás muebles de madera se vio un decrecimiento en el primer año, el cual se vio superado en los años siguientes. Por otra parte, en los muebles de madera utilizados en oficinas se puede notar que las tasas de crecimiento negativas están presentes en los dos primeros periodos, las cuales fueron superadas en los años posteriores.

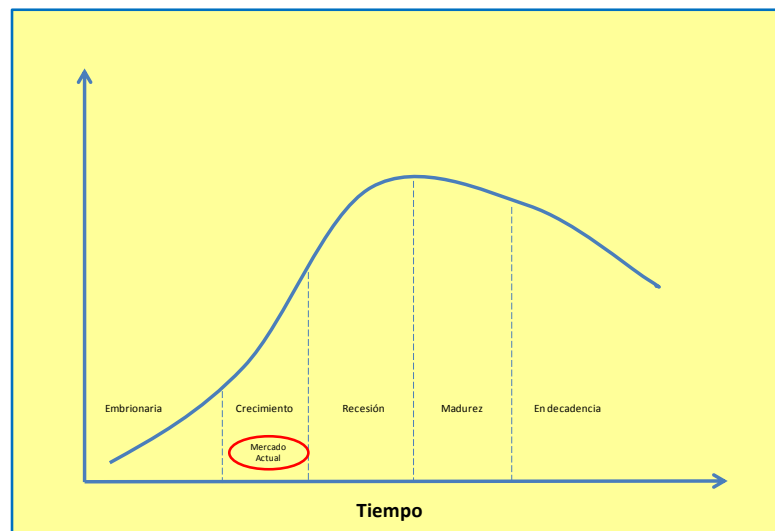
4.4. Análisis del Ciclo de Vida del Mercado

Con el paso del tiempo muchas industrias atraviesan una serie de etapas bien definidas. El modelo del ciclo de vida del mercado es una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución industrial sobre las fuerzas competitivas.

En los últimos años, la industria maderera ha tenido una acelerada evolución. Debido a ello, las áreas de mercadeo en las pequeñas y medianas empresas del sector han comenzado a centrar su atención en el cliente, diseñando estrategias que permitan venderles más y fidelizarlos.

La demanda del mercado ha despegado, por lo cual se puede afirmar que el sector maderero se encuentra en crecimiento. Por esta razón, MADEFIN está consciente (en términos estratégicos) del ambiente relativamente favorable respecto a la etapa de crecimiento que está experimentando el sector, y se encuentra decidida a competir de manera intensa para conquistar la preferencia de los consumidores.

ILUSTRACIÓN 4 ETAPAS DEL CICLO DE LA VIDA DEL MERCADO



Fuente: Elaboración propia

4.5. Matriz BCG

La matriz de crecimiento – participación, que fue desarrollada en la década de los setenta, es conocida también como Matriz BCG por sus iniciales del grupo que la creó (Boston Consulting Group). El estudio de esta matriz se fundamenta en el análisis de tres variables básicas que se pueden adaptar a las particularidades concretas del sector de la compañía y del país, estableciendo el grado de competitividad de la empresa.

Estas variables son:

- Participación de mercado
- Ventas
- Crecimiento de mercado

La matriz de crecimiento – participación se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocio.

- **Las interrogantes:** Generalmente, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. Estas deben decidirse por fortalecerse con una estrategia intensiva (penetración o desarrollo de mercado, desarrollo de producto) o venderse.
- **Las estrellas:** Representan las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades a largo plazo para la organización. Deben recibir inversiones considerables para mantener o fortalecer su posición dominante. Las estrategias apropiadas incluyen: Integración vertical y horizontal, penetración y/o desarrollo de mercado, desarrollo de producto, y coinversiones.
- **Las vacas:** Generan más efectivo de lo que necesitan. Deben administrarse para mantener su posición fuerte lo más posible. Sus estrategias pueden ser: Desarrollo de producto o diversificación concéntrica (posición fuerte), atrincherarse o vender (posición débil).

- **Los perros:** Debido a su posición débil tanto interna como externa, sus estrategias incluyen atrincheramiento, venta, o liquidación.

Beneficios de la Matriz BCG

El mayor beneficio de la matriz de BCG es que llama la atención hacia el flujo de efectivo, factores de inversión, y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan en el tiempo cambiando de cuadrante.

ILUSTRACIÓN 5 MATRIZ DE CRECIMIENTO



Conclusión:

MADEFIN tiene productos en todos los cuadrantes debido a los años que tienen en el mercado. Sus productos estrella son los anaqueles de cocina, closets y baños; los mismos que le han dado reconocimiento local, pero que a su vez requieren una baja inversión de tiempo teniendo una rotación muy alta.

4.6. Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado

El ciclo de vida del producto en el mercado es el conjunto de todas las etapas por las que pasa un producto desde el mismo momento en que es lanzado para su venta, hasta que se deja de comercializarlo teniendo siempre en cuenta el volumen de ventas.

Los bienes cumplen, desde sus inicios hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida:

1. Lanzamiento o Introducción
2. Crecimiento o Desarrollo
3. Madurez
4. Declinación o Declive
5. Desaparición o Retiro

Lanzamiento o Introducción

En el momento de su lanzamiento, el mercado no conoce el producto o servicio, por lo tanto, se debe hacer un gran esfuerzo de marketing en darlo a conocer u obtener los primeros compradores. En este momento, el costo de producir cada unidad es alto, por lo que el precio al introducirlo al mercado también suele ser alto. Los recursos requeridos para desarrollar el mercado y asegurar la sobre vivencia del producto suelen ser muy costosos y hasta pueden superar los gastos en investigación y desarrollo (I+D) del producto. El precio quizá no cubra de entrada los costos totales de producción, se supone que el volumen irá creciendo y todos los costos, tanto directos como indirectos, acabarán cubriéndose después.

La presentación es un período de alta incertidumbre: los clientes podrían temer que el producto no funcione adecuadamente, los fabricantes podrían no sentirse seguros de la tecnología o de que su estrategia de marketing sea la mejor. Otras de las características propias de esta etapa son:

- Cobertura gradual de los puntos de venta.
- Rotación reducida de las existencias en los canales.
- Crecimiento gradual en volúmenes de ventas y de participación en el mercado.
- Repeticiones lentas de compras.

Crecimiento o Desarrollo

Cuando un producto comienza a ser aceptado, sus ventas y participación en el mercado comienzan a crecer al igual que los beneficios. Seducidos por esta situación, los competidores entran en el mercado y sus esfuerzos de marketing ayudan a impulsar aún más el crecimiento de las ventas. A pesar de ello, en general la competencia no suele ser intensa en esta fase, ya que el conjunto de competidores puede compartir el aumento de las ventas. Las firmas no venden más a costas de los rivales, sino de su propia expansión en plaza.

La relación gastos/ventas tiende a ceder a medida que aumenta el denominador, y los costos comienzan a caer debido principalmente a un aumento de la "experiencia" y de los volúmenes de producción (economías de escala).

Algunas de las características propias de esta etapa son:

- Posicionamiento en el segmento definido.
- Actividad promotora aún intensa.
- Mayor repetición de compras.
- Mejor cobertura de los canales de distribución.
- Curva de experiencia en desarrollo.
- Tendencia sostenida en crecimiento de ventas.
- Segmentos y nichos de mercado poco desarrollados.
- Diferenciación básica creciente.
- Aumento de la cartera de clientes, pero aún con posibilidades de expansión.

- Utilidades brutas en crecimiento

Madurez

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible en el mercado, el volumen de ventas comienza a estabilizarse, la mayoría de las ventas se dirigen a usuarios reiterados y los costos, probablemente, han seguido reduciéndose. Inicialmente, los recursos generados por el producto son altos y la empresa comienza a recoger sus frutos al dejar de necesitar una gran inversión para aumentar o mantener la posición lograda.

Algunas de las características propias de esta etapa son:

- Óptimo nivel de penetración de mercado.
- Poco o nulo crecimiento de la demanda.
- Máxima rentabilidad y contribución posibles.
- Elevada rotación de inventarios en la empresa y puntos de ventas.
- Mayor desarrollo de la segmentación y nichos.
- Máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas.

Declinación o Declive

Aunque la fase anterior puede durar muchos años, en algún momento las ventas cederán ya sea en forma gradual o súbita. Este fenómeno podría ser causado por el auge de nuevos productos sustitutos, por cambios en la conducta o necesidades del consumidor que tornen obsoleto el producto inicial, errores estratégicos propios de la compañía, modificaciones en las condiciones socio-económicas del entorno, leyes o disposiciones normativas, o bien influencias geopolíticas, entre otros.

Hasta cierto punto, la declinación aporta aún buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizás genera algunas utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en

cantidades significativas. Como esta instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, debe ser acompañada y seguida con atención porque puede ser beneficiosa tanto para los intereses de la empresa como para sus clientes y distribuidores.

Desaparición o Retiro

Generalmente cuando se encuentra el producto en la última parte de la declinación, se hace necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos. El producto está en la empresa pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja de la comercialización, porque no existe demanda. Los compradores o usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos. Se acerca la hora de tomar la decisión de su retiro definitivo.

Conclusión:

MADEFIN lleva casi 30 años en el mercado, lo que le ha llevado a conseguir una gran clientela y mantener sus ventas en un nivel elevado. Sin embargo, es necesario realizar una serie de cambios en la empresa para poderse mantener en el mercado y no declinar. Algunas de las estrategias que deben ser tomadas son las siguientes:

- **Modificación del mercado:** Buscando nuevos clientes, orientándose no solo al hogar sino también a la parte corporativa mediante la adecuación de islas atrayendo cada vez un segmento más grande.
- **Modificación del producto:** Mejoramiento de la calidad mediante la innovación de materiales usados como en diseño. Actualización permanente en tendencias, diseño y materiales con estándares internacionales.
- **Modificación de la mezcla de mercadotecnia:** Mediante el refrescamiento de la marca, modificando la papelería y la línea gráfica de la misma, así como la actualización de los medios de promoción y publicidad.

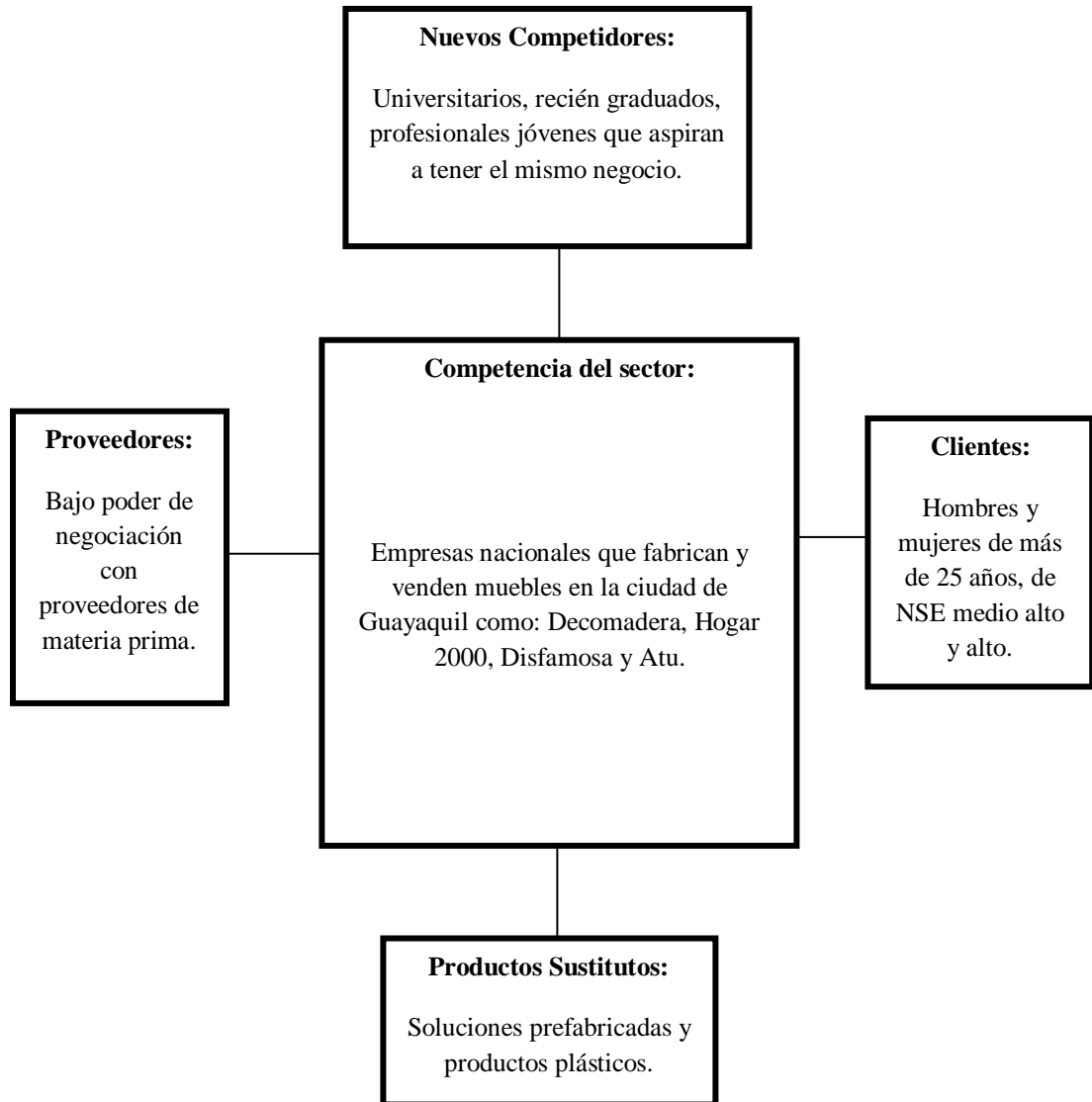
4.7. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter: Conclusiones de la Empresa y su Poder de Negociación.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.

ILUSTRACIÓN 6 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes

En este punto el cliente tiene más posibilidades de negociar precios más bajos y otras ventajas, pero depende en muchos casos de la escasez del producto, la especialización del producto y el volumen de las compras.

Poder de negociación de los proveedores

Al igual que con la de los clientes la capacidad de los proveedores será mayor con menos competencia, y será difícil si están mejor organizados, porque pueden imponer condiciones de compra, aún más si el producto que ofrecen es especializado o difícil de conseguir.

Amenaza de nuevos entrantes

Será fundamental para los nuevos competidores conocer el negocio, hacerse de compradores y tener canales de distribución, por lo que deberán de aplicar innovación, destreza y capital para lograr posicionarse en el mercado.

Amenaza de productos sustitutivos

Esta fuerza obligará a tener topes en los precios para lograr la estabilidad. Es necesario tener cuidado en el momento que se tenga sustitutos con mayor tecnología y menor precio.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad aumenta a medida de nuevos competidores, pero también nos permite medir la capacidad de la empresa, y permitirá mejorar las estrategias de venta.

4.8. Análisis de la Oferta

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores ponen a disposición del mercado a un precio determinado. El objetivo del análisis de la oferta es determinar las cantidades y las condiciones que la economía acepta para poner a disposición del mercado un bien o servicio. Para esta parte del estudio de la oferta los datos más importantes a analizar son:

Localización

MADEFIN se encuentra ubicada en el Blue Coast Shopping Center, situado en el Km. 11,5 de la Vía a la Costa, junto a la Urbanización Portofino.

Calidad y precio de los productos

La calidad de los productos de MADEFIN es ampliamente reconocida en el mercado local. Respecto a los precios, estos varían de acuerdo a las necesidades de cada cliente y los servicios que este requiera:

- Cocinas
- TV
- Baños
- Closets
- Oficina
- Dormitorios
- Kids
- Locales
- Cortinas

Planes de expansión

MADEFIN considera seriamente expandirse al menos a 2 ciudades más en el Ecuador en un período de 5 años. Pese a que todavía no se encuentran plenamente

definidas cuales serán estas ciudades donde nos expandiremos, una vez tomada la decisión será muy importante hacer una proyección de la demanda local. En base a dicha proyección, se podrá diseñar un panorama a futuro de la oferta tomando en cuenta distintas variables locales como la inflación, el PIB, etc.

4.8.1. Tipo de Competencia

Hoy en día, para competir en el mercado es necesario conquistar la mente y el corazón de los clientes. A su vez, es importante mantener relaciones cordiales con las empresas competidoras. Muchas empresas que en el pasado supieron tener una posición de mercado muy favorable no crecieron y aunque subsisten, caen lenta y progresivamente. En ese sentido, para muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) ganar la guerra competitiva ahora es más difícil que nunca. Desde luego, una acción será estratégica si difiere de las prácticas emprendidas por los rivales. Así, realizar un análisis de los competidores no tiene como fin determinar lo que la empresa debe copiar, por el contrario, es un punto de referencia para saber lo que se debe hacer diferente y mejor (la mezcla única de valor) que su competidor.

En Guayaquil actualmente existen muchas compañías que venden muebles, sean de oficina o para el hogar. Sin embargo, MADEFIN ha logrado consolidarse como una empresa que se acoge a las necesidades y exigencias de sus clientes, gracias a sus casi 30 años de vida, lo que ha significado permanentemente nuevos retos y continuas mejoras de acuerdo a las exigencias del mercado.

4.8.2. Market Share: Mercado Real y Mercado Potencial

Mercado Potencial: Clientes residenciales o corporativos en otras ciudades de la provincia del Guayas, así como en otras provincias vecinas como Santa Elena, Los Ríos y El Oro.

Mercado Meta: Clientes residenciales o corporativos que en la actualidad prefieren comprar en empresas competidoras directas.

Mercado Real: Clientes residenciales o corporativos que ya atendemos en la actualidad, así como aquellos a los que nos puedan referir. Por otra parte, aspiramos a generar una importante clientela nueva gracias a nuestro local de exhibición en Blue Coast Shopping Center. Otra alternativa de crecimiento, puede ser generada a partir de la inversión publicitaria que realizaremos.

4.8.3. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.

En nuestro mercado la competencia está definida por una rivalidad entre empresas que se enfrentan en un mercado por ofrecer los mismos productos. Brevemente analizaremos algunos de sus puntos fuertes y débiles:

**TABLA 18 PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE NUESTROS
COMPETIDORES**

Competidores	Puntos fuertes	Puntos débiles
Hogar 2000	Posición en el mercado	Precios muy altos
Decomadera	Bastantes sucursales	Baja calidad
Disfamosa	Buenos acabados	Mal despacho
Atu	Buenos diseños	Poca durabilidad

Fuente: Elaboración propia

4.8.4. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa

Básicamente, el benchmarking significa compararse con los competidores, encontrar las diferencias y a partir de allí, mejorar nuestros productos y servicios para dejar atrás a la competencia. Se busca producir un impacto positivo de reflexión, motivación y transformación en la propia organización al compararse con los mejores del mercado.

Desde luego, este proceso no resulta sencillo pues hay que partir de una amplia disponibilidad de información, que sea confiable y oportuna para realizar los respectivos análisis, lo cual no siempre es fácil de obtener.

Aun partiendo de la disponibilidad de la información, surge un segundo problema: ¿Con quién compararse? Esto tampoco es fácil porque cada competidor tiene sus fortalezas y como dice la estrategia militar “no hay enemigo pequeño”. Por lo general, se deberá buscar un grupo de comparación homogéneo, conocido frecuentemente con el nombre de peer group. En este caso, los criterios de selección pueden ser muchos.

El siguiente problema por resolver es qué variables o parámetros se van a observar en la competencia. Generalmente, puede decirse que existen cuatro frentes de acción, todos en términos de la búsqueda de mayor eficiencia y productividad en el uso de recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos.

- **Eficiencia Comercial:** Evolución de los productos en el mercado, crecimiento y participación, éxito de sus campañas y estrategias, fuerza de ventas, canales de distribución y sistema de promoción.
- **Eficiencia Financiera:** Uso de recursos económicos propios y ajenos nivel de endeudamiento, entre otros.



- **Eficiencia Administrativa:** Eficiencia vs. Productividad.
- **Eficiencia en Riesgos:** Fenómenos de iliquidez, alto endeudamiento y costos.

Puntos claves:

- **Precio**

¿Podemos ofrecer un precio menor?

MADEFIN tiene un precio para cada cliente el cual se acopla a las exigencias.

¿Ofrecemos opciones de pago más fáciles que nuestros competidores?

MADEFIN cuenta con flexibilidades de pago y se ajusta de acuerdo a los presupuestos de cada cliente. Es posible realizar pagos en efectivo, cheque o tarjetas de crédito.

- **Entrega**

¿Podemos ofrecer envíos a menor precio?

De acuerdo al volumen de compra es posible realizar promociones especiales y descuentos en la entrega.

¿Podemos enviar nuestros productos más rápido?

MADEFIN cuenta con un punto de venta en Guayaquil, lo que le ha permitido mejorar significativamente en su logística con el fin de entregar sus productos en el menor tiempo posible.

- **Calidad**

¿Podemos mejorar la calidad en general de nuestros productos?



La calidad de nuestros productos es uno de los principales valores agregados que MADEFIN les entrega a sus clientes y constantemente estamos trabajando para satisfacerlos en cada detalle.

- **Desempeño**

¿Son nuestros productos más fáciles de usar que los de nuestros competidores?

Los productos de MADEFIN están diseñados de acuerdo a las exigencias de cada cliente y esto se traduce en una propuesta hecha a medida, que indudablemente facilita su uso.

- **Características/Presentaciones**

¿Podemos ofrecer más presentaciones de producto que nuestros competidores?

A diferencia de los competidores, MADEFIN no trabaja bajo un modelo único y estandarizado, sino bajo modelos exclusivos de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente.

¿Pueden las características de nuestros productos brindar los beneficios que ofrecen?

Absolutamente. Esa es justamente la garantía de satisfacción que ofrecemos a nuestros clientes y por la cual MADEFIN se ha ganado una importante reputación en el mercado guayaquileño, permitiéndole colaborar en importantes proyectos inmobiliarios.

- **Disponibilidad**

¿Están nuestros productos siempre disponibles o tenemos pedidos pendientes?



Existe un pequeño inventario disponible en nuestro local de Blue Coast Center, sin embargo el grueso de las ventas de MADEFIN se realizan bajo pedido.

¿Pueden los proveedores de nuestros productos hacer envíos individuales directamente a nuestros clientes?

Pueden hacerles el envío de la materia prima, más de no del producto terminado con valor agregado.

- **Servicio**

¿Ofrecemos servicio al cliente gratuito las 24 horas?

En MADEFIN estamos a las órdenes de nuestros clientes en cualquier momento y desde cualquier lugar vía telefónica o a través de correo electrónico y redes sociales.

¿Podemos proveer reparaciones gratuitas del producto?

Por supuesto que sí, esto es parte de la garantía que incluyen nuestros productos.

- **Garantías**

¿Ofrecemos garantías con nuestros productos?

Sí, es parte de nuestra propuesta de valor hacia nuestros clientes.

¿Tenemos una política de devoluciones más fácil que nuestros competidores?

No necesariamente. En el caso de MADEFIN, trabajamos bajo un proceso de devolución que incluye nota de crédito.

4.9. Análisis de la Demanda

Es la cantidad de bienes que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos. Para este efecto, poseen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

Se trata de un factor muy importante porque permite identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa para diagnosticar la situación actual de la misma.

Las condiciones externas corresponden al conjunto de factores incontrolables que se dan en el mercado y para los cuales nos resulta muy complejo tener influencia sobre dichas fuerzas, ya que la economía, la política, la gestión ambiental, la tecnología, los factores sociales o las leyes que rigen en un determinado sistema afectan positiva o negativamente a la organización.

Conclusión:

Son personas con NSE medio-alto y alto. De una edad promedio de 25 años en adelante que tienen la necesidad de construir, amoblar o remodelar su casa, oficina, local o restaurante.

4.9.1. Segmentación de Mercado

MADEFIN tiene como actividad económica la fabricación y comercialización de productos de madera tales como:

- Anaqueles de cocinas



- Baños
- Closets
- Muebles de TV
- Escritorios

Además de ofrecer soluciones de decoración y diseño a la medida, los muebles de MADEFIN pueden ser enviados a otras provincias del país para su distribución. En la actualidad, nuestro enfoque se encuentra en los siguientes mercados:

Mercado de Consumidor Final

Está compuesto por el consumidor que adquiere los productos para su propia utilización en el hogar u oficina. Se trata de personas particulares quienes además de tener una necesidad específica, demandan productos de acuerdo a sus gustos y preferencias.

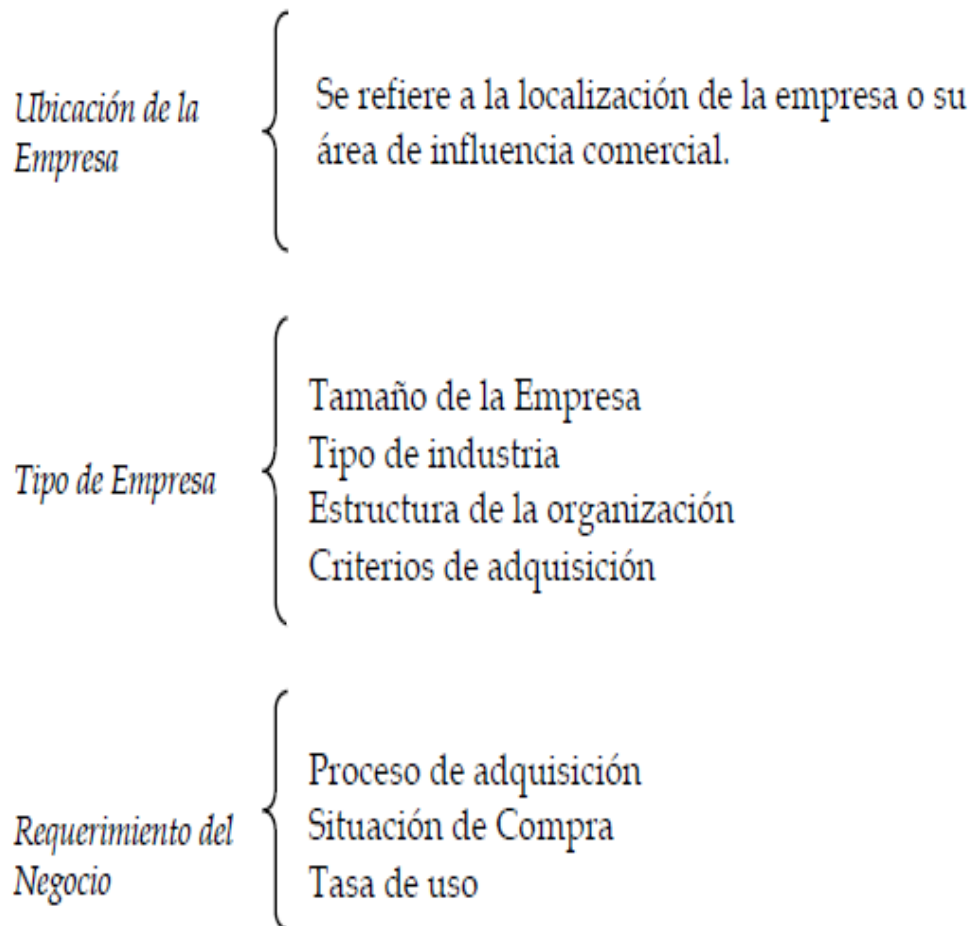
Mercado Corporativo

Mercado constituido por las empresas que desarrollan proyectos inmobiliarios, las cuales adquieren nuestros productos para ofrecer valor agregado a sus clientes, a quienes ofrecen soluciones habitacionales o de oficina.

4.9.1.1. Criterio de Segmentación

ILUSTRACIÓN 7 CRITERIOS DE SEGMENTACION

Criterios de Segmentación de Mercados Industriales

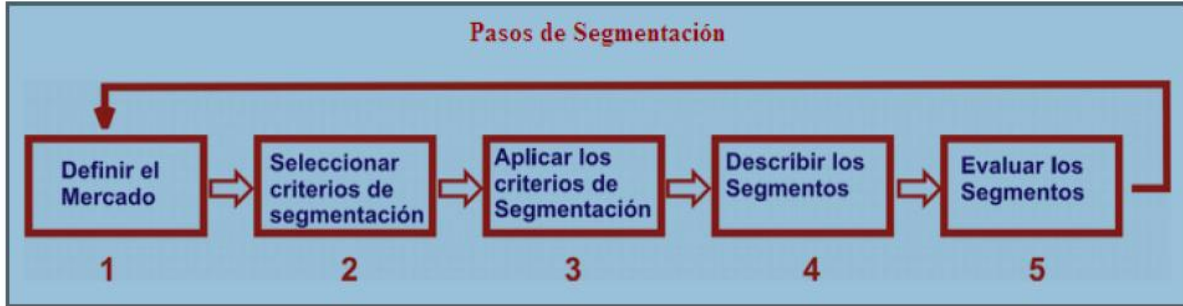


Fuente: Elaboración propia

4.9.1.2. Selección de Segmentos

A continuación se puede visualizar el proceso de segmentación:

ILUSTRACIÓN 8 SEGMENTACION



Fuente: Elaboración propia

Ventajas

- Conocer el posicionamiento del producto.
- Conocer las necesidades de los clientes.
- Elaborar un perfil del segmento.
- Elaborar estrategias de marketing.
- Conocer las características del segmento.
- Facilitar la toma de decisiones.

Desventajas

En el caso que la segmentación no esté bien elaborada se dan las siguientes desventajas:

- Orientarse a segmentos equivocados, teniendo un desperdicio de recursos.
- Dejar fuera a muchos clientes.
- Que no se determinen las características reales de un mercado.

4.10. MATRIZ FODA

TABLA 19 MATRIZ FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños innovadores, artesanales y de calidad. • Reconocimiento en el mercado debido a la excelente calidad y acabados de primera. • Materiales de alta durabilidad y calidad, además de variedades únicas. • Facilidad en la obtención de la materia prima de los productos. • Facilidad de transporte de los artículos terminados al lugar solicitado por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estilo de Gestión Empresarial • No hay control técnico financiero y de costos. • Malas políticas de mercadeo y ventas. • No existe optimización de los recursos. • No se la explota la maquinaria de acuerdo a la capacidad instalada.
Oportunidades	F+O	D+O
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de realizar ventas a los clientes potenciales. • Expansión y posicionamiento en el mercado local. • Demanda creciente de muebles por parte de consumidores y empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la buena imagen de MADEFIN, entregando a los clientes productos de calidad, con diseños personalizados y a precios accesibles a su bolsillo. • Realizar ventas a los clientes potenciales, ofertándoles nuestros innovadores productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevas líneas de comercialización, empleando además nuevas herramientas publicitarias. • Emplear la maquinaria a su 100% de capacidad para abastecer demanda creciente en el futuro. • Realizar un control adecuado de los recursos materiales, financieros y tecnológicos utilizados en el proceso de fabricación.
Amenazas	F+A	D+A
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas empresas competidoras dedicadas a la producción y comercialización de muebles de madera. • Variaciones constantes en los precios de la materia prima. • Nuevos profesionales incursionan en el sector año tras año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con los clientes potenciales, a fin de ofrecer los productos fabricados por MADEFIN. • Aprovechar al máximo las políticas de cobro. • Crear un buen sistema de rotación de inventarios. • Modificar constantemente la lista de costos y precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la política de entregar productos de calidad y a bajos precios, haciendo frente a las empresas competidoras. • Ofertar los productos en nuevos mercados y consolidar a más clientes potenciales contrarrestando a la competencia.

Fuente: Elaboración propia

4.11. Investigación de Mercado

La investigación se aplica a una modalidad de campo, del tipo explorativa y descriptiva transversal, pues explora lo que está pasando y encuentra los componentes generales del estudio y descriptivo porque registra, analiza e interpreta la naturaleza y composición de los procesos o fenómenos para luego presentar una interpretación correcta.

4.11.1. Método

La encuesta se realizó vía correo electrónico usando las herramientas tecnológicas de Google Docs. El método que se propone se basa en seleccionar la muestra con base al método de muestreo irrestricto aleatorio simple.

4.11.2. Diseño de la investigación

El método científico constituye un mecanismo para acercar al investigador a la realidad, mediante las técnicas y procedimientos, se pueden crear criterios y evaluaciones como lo dicho por BUNGE (1959) “las ciencias difieren solo en las tácticas que usan para la resolución de sus problemas particulares, pero todas comparten el Método Científico”.

Este tipo de estudio es cuantitativo transversal.

4.11.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos

General

- Determinar mediante una investigación de mercado el posicionamiento que tiene la compañía MADEFIN.

Específicos

- Determinar si el consumidor interactúa en las redes sociales de MADEFIN.
- Determinar si la página web que tiene MADEFIN es meramente informativa o si este canal es utilizado como una herramienta para vender sus productos.

4.11.2.2. Tamaño de la muestra

De un universo de 705.838 hombres y mujeres de 25 a 44 años de edad domiciliados en la ciudad de Guayaquil se tomó una muestra de 384 personas que respondieron a la encuesta vía correo electrónico.

ILUSTRACIÓN 9 FÓRMULA DE LA MUESTRA

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 10 TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{705838 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (705838 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 384$$

Fuente: Elaboración propia

4.11.2.3. Encuesta

Se realizó la encuesta vía correo electrónico mediante una base de datos de las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Guayaquil.

ILUSTRACIÓN 11 MODELO DE ENCUESTA

Por favor rellene esta pequeña encuesta.

La información que nos produce será utilizada para conocer el grado de posicionamiento en el mercado de la compañía MADEFIN

Gracias

1. Podría decirme que significa para usted la MUEBLERÍA MADEFIN (MARQUE UNA SOLA RESPUESTA)

- Una mueblería común y corriente
- Una mueblería de precios bajos
- Una mueblería que ofrece descuentos
- Una mueblería que diseña a su estilo

2. Podría decirme el nombre de la mueblería que usted más recuerda en la ciudad de Guayaquil

3. ¿Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en el punto de venta? (MARQUE UNA SOLA RESPUESTA)

- a. Malo
- b. Regular
- c. Bueno
- d. Muy Bueno

4. ¿Qué tipo de personas cree que consumen los productos de MADEFIN? (MARQUE UNA SOLA RESPUESTA)

- a. Jóvenes
- b. Adulto
- c. Empresarios

5. ¿Qué tipo de clase social cree que compra los muebles de MADEFIN? (MARQUE UNA SOLA RESPUESTA)

- a. Alta
- b. Media Alta
- c. Media Baja
- d. Baja

Fuente: Elaboración propia

4.11.3. Análisis de datos

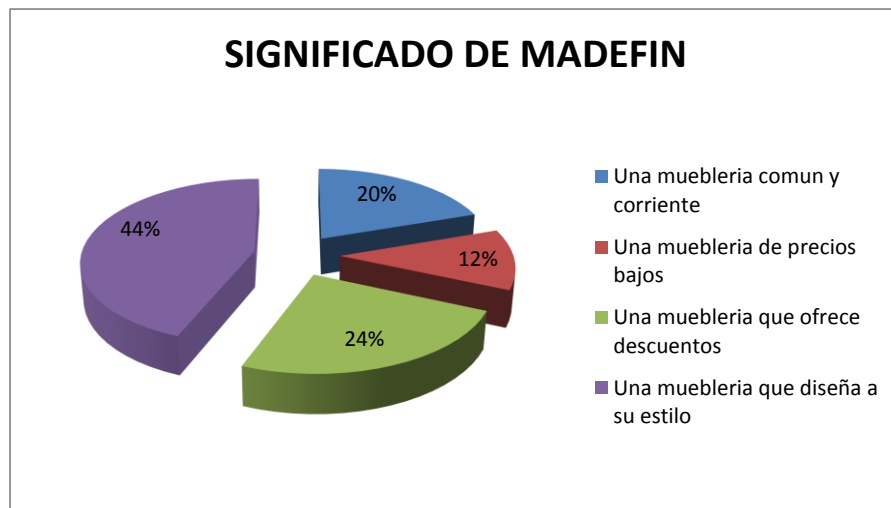
1. Podría decirme que significa para usted la MUEBLERÍA MADEFIN

TABLA 20 Significado Mueblería MADEFIN

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Una muebleria comun y corriente	76	76	20%	20%
Una muebleria de precios bajos	45	121	12%	32%
Una muebleria que ofrece descuentos	94	215	24%	56%
Una muebleria que diseña a su estilo	169	384	44%	100%
TOTAL	384		100%	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12 Significado Mueblería MADEFIN



Fuente: Elaboración propia

Con el resultado obtenido se observa que el 44% considera que MADEFIN es una mueblería que diseña muebles al estilo del consumidor, sin embargo un 24% considera que MADEFIN ofrece buenos descuentos y un considerable porcentaje piensa que la misma es una mueblería común y corriente.

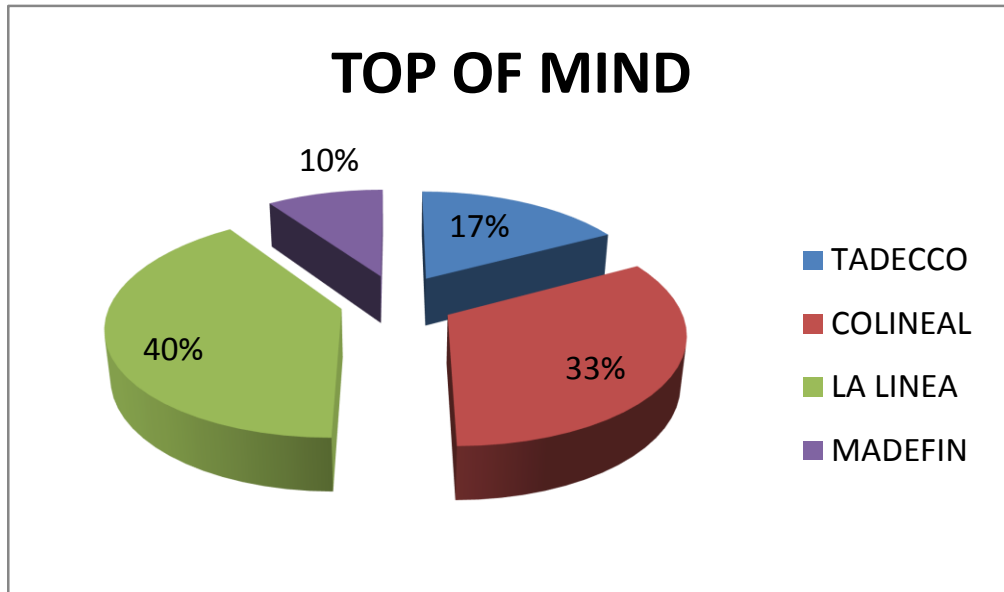
2. Podría decirme el nombre de la mueblería que usted más recuerda en la ciudad de Guayaquil.

TABLA 21 Top of Mind

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
TADECCO	66	66	17%	17%
COLINEAL	126	192	33%	50%
LA LINEA	155	347	40%	90%
MADEFIN	37	384	10%	100%
TOTAL	384		100%	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13 Top of Mind



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a la muestra sobre el top of mind de mueblerías, se ubicó a MADEFIN en último lugar con un 10%. Como primera opción en la mente del consumidor está la mueblería La Línea con un 40%, teniendo una diferencia del 7% sobre Colineal.

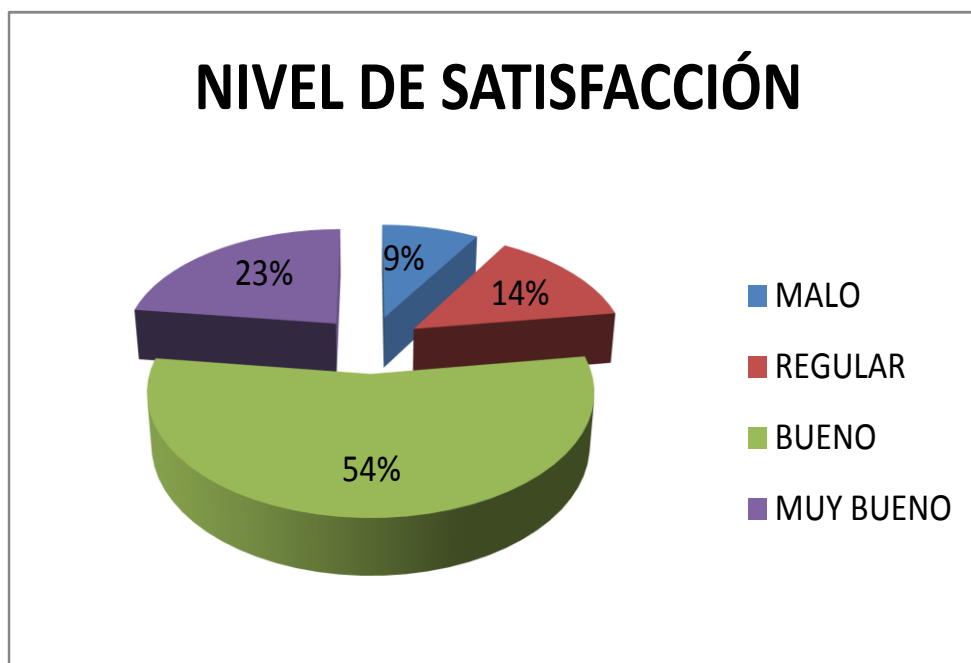
3. ¿Califique el nivel de satisfacción que le brindaron en el punto de venta?

TABLA 22 Nivel de Satisfacción

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
MALO	33	33	9%	9%
REGULAR	54	87	14%	23%
BUENO	209	296	54%	77%
MUY BUENO	88	384	23%	100%
TOTAL	384		100%	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14 Nivel de Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Analizando el nivel de satisfacción que le brindaron en el punto de venta observamos que la atención es calificada como buena con un 54% y solo un 23% considera que la atención brindada es muy buena.

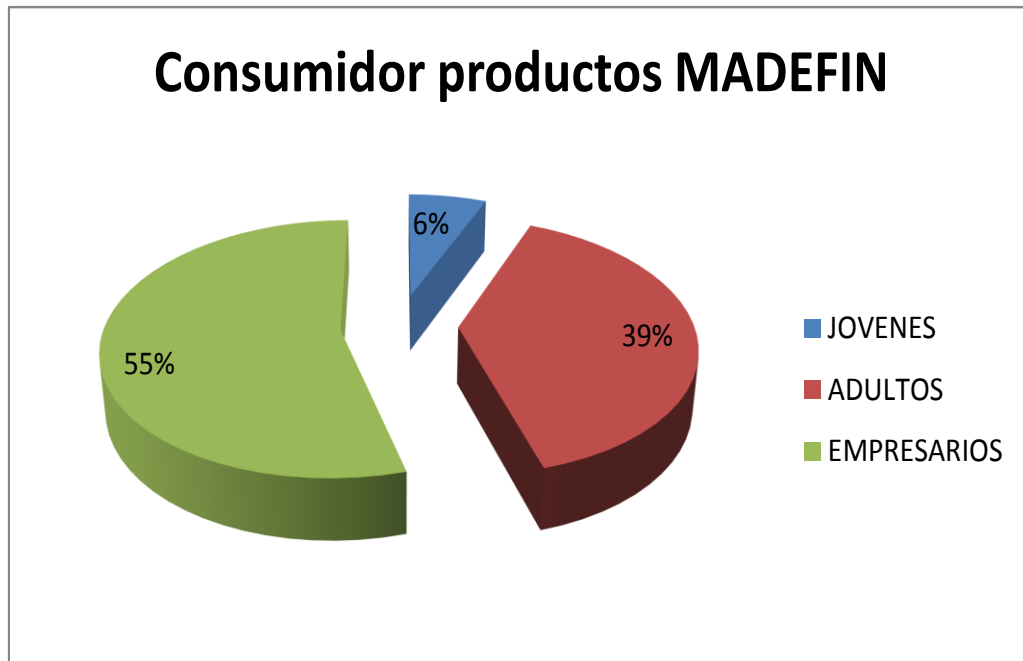
4. ¿Qué tipo de personas cree que consumen los productos de MADEFIN?

TABLA 23 Consumidor productos MADEFIN

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Jovenes	24	24	6%	6%
Adultos	151	175	39%	46%
Empresarios	209	384	54%	100%
TOTAL	384		100%	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15 Consumidor productos MADEFIN



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al tipo de personas que consumen los productos de MADEFIN se observa que son empresarios, debido que ellos en su gran mayoría diseñan los muebles para sus casas, empresas o locales comerciales; nuestro segundo consumidor potencial son los adultos con un 39%.

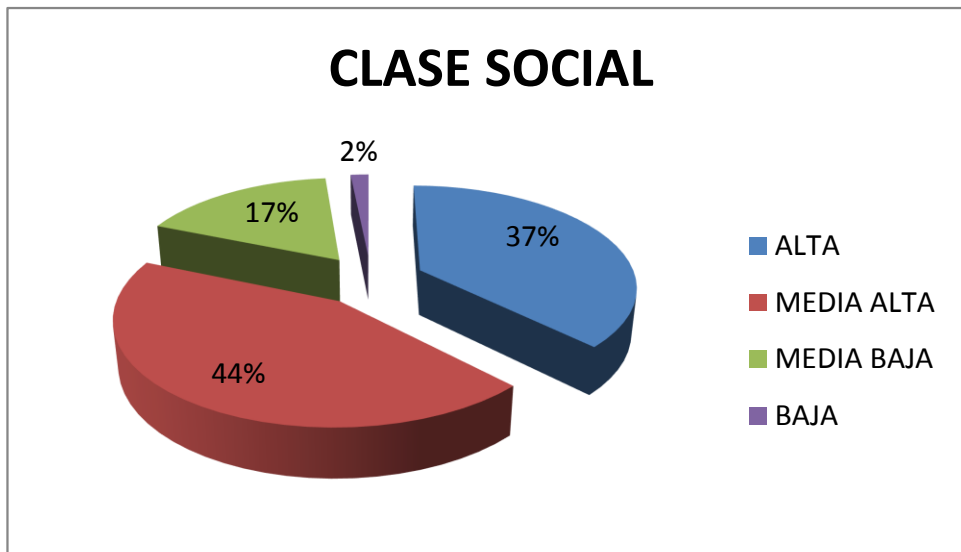
5. ¿Qué tipo de clase social cree que compre los muebles de MADEFIN?

TABLA 24 Consumidores Clase Social

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
ALTA	144	144	38%	38%
MEDIA ALTA	168	312	44%	81%
MEDIA BAJA	66	378	17%	98%
BAJA	6	384	2%	100%
TOTAL	384		100%	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16 Consumidor Clase Social



Fuente: Elaboración propia

Finalmente la encuesta concluye que las clases sociales que adquieren los muebles de MADEFIN son Media Alta con un 44% y Alta con un 38%, un porcentaje del 2% perteneciente a la clase social baja también ha consumido los productos.

4.11.4. Conclusiones de la investigación de mercado

Con el resultado obtenido se observa que el 44% considera que MADEFIN es una mueblería que diseña muebles al estilo del consumidor, sin embargo un 24% considera que MADEFIN ofrece buenos descuentos y un considerable porcentaje piensa que la misma es una mueblería común y corriente.

Al consultar a la muestra sobre el top of mind de mueblerías, se ubicó a MADEFIN en último lugar con un 10%. Como primera opción en la mente del consumidor está la mueblería La Línea con un 40%, teniendo una diferencia del 7% sobre Colineal.

Analizando el nivel de satisfacción que le brindaron en el punto de venta observamos que la atención es calificada como buena con un 54% y solo un 23% considera que la atención brindada es muy buena.

De acuerdo al tipo de personas que consumen los productos de MADEFIN se observa que son empresarios, debido que ellos en su gran mayoría diseñan los muebles para sus casas, empresas o locales comerciales; nuestro segundo consumidor potencial son los adultos con un 39%.

Finalmente la encuesta concluye que las clases sociales que adquieren los muebles de MADEFIN son Media Alta con un 44% y Alta con un 38%, un porcentaje del 2% perteneciente a la clase social baja también ha consumido los productos.

CAPÍTULO 5

5. PLAN DE MARKETING

5.1.Objetivos: General y Específicos

Objetivo General

Posicionar la marca MADEFIN en la mente de los consumidores que están buscando soluciones de diseño y decoración para su hogar u oficina, así como incrementar la participación de mercado de nuestra empresa en su sector.

Objetivos Específicos

- Ofrecer soluciones a precios convenientes para cada cliente.
- Lograr ser identificados dentro del mercado como una empresa que ofrece soluciones a la medida de nuestros clientes.
- Mejorar continuamente la calidad y el valor agregado que ofrecemos en cada producto.
- Ofrecer nuevos productos para entrar en nuevos mercados.
- Mantener satisfechos a los clientes actuales para seguir trabajando con ellos.

5.1.1. Mercado Real: Ventas y Utilidad Esperada

Una vez definida nuestra segmentación del mercado, podemos concluir que nuestros grupos objetivos van a ser los siguientes:

- Por un lado, las empresas desarrolladoras de proyectos inmobiliarios y otros profesionales de la construcción como ingenieros, arquitectos y decoradores que podrán apoyarse en nuestra empresa para la realización de sus proyectos, disponiendo de productos de excelente calidad.
- Por otro lado, tenemos el caso del consumidor final quienes son personas que están buscando renovar o adecuar su hogar u oficina y que necesitan contar con un aliado capaz de asesorarlo y brindarle todas las soluciones para llevar a cabo este propósito.

5.1.1.1. Tipo y Estrategias de Penetración

La estrategia de penetración consiste en incrementar la participación de la empresa en los segmentos en los que opera, lo cual se puede realizar de varias maneras:

- Provocando que los clientes actuales compren más productos. Por ejemplo: ampliando los horarios comerciales.
- Atrayendo a los clientes de la competencia. Por ejemplo: bajando precios.
- Atrayendo a clientes potenciales. Por ejemplo: a través de las redes sociales.

Es decir, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse a través de un crecimiento interno, o bien a través de uno externo.

El tipo de penetración que se realizará para el presente trabajo de titulación será el de *Penetración Rápida*, con el cual se invertirá mucho en promoción, teniendo en cuenta que MADEFIN se encuentra en etapa de crecimiento. Es importante recordar que el mercado de Guayaquil es grande y todavía no tiene un conocimiento pleno de nuestros productos. Así mismo, la mayoría de los compradores es sensible al precio y la competencia es intensa.

Las principales herramientas a utilizar son:

- **Las redes sociales como Facebook y Twitter**, las cuales nos permitirán generar una interacción permanente con nuestros clientes actuales y potenciales, así como promover variadas promociones e informar sobre descuentos especiales.

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



ILUSTRACIÓN 17 RED SOCIAL FACEBOOK



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18 RED SOCIAL TWITTER



Fuente: Elaboración propia

- **E-Mail Marketing**, lo cual nos permitirá establecer una comunicación con nuestra base de datos de clientes informando acerca de novedades relacionadas con ofertas, consejos de decoración y eventos sectoriales que sean relevantes para nuestros segmentos objetivos.

5.2. Posicionamiento

5.2.1. Estrategia de Posicionamiento

Para tener éxito, se debe contar con tecnología superior a la de los competidores establecidos en otras regiones, así como las capacidades de ingeniería de producto y proceso para convertir esa tecnología en un producto atractivo y de calidad. (Medina, 2010)

Las estrategias pasadas ya no funcionan en la actualidad, debido a que la sociedad está sobre comunicada, lo cual hace necesario tener un nuevo enfoque. En el mundo de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en objetivos estratégicos y practicando la segmentación.

Para poder entender el contexto en el que se realiza una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal: la mente del consumidor.

La mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de los actuales tiempos, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe. En efecto, la mente tiende a aceptar solo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas, filtrando todo lo demás. En una situación como esta, es cuando el término cobra mayor relevancia: "Posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor".

Posicionamiento en base a diferenciación

MADEFIN durante toda su trayectoria se ha apoyado en la calidad de sus productos. Con una estrategia renovada se busca tener una percepción confiable y satisfactoria de los clientes hacia el producto que ofrece la empresa.

Objetivos de comunicación:

- Dar a conocer la existencia y ubicación de MADEFIN.
- Dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
- Posicionar a MADEFIN como una empresa que provee diseños de madera artesanales y soluciones de decoración.
- Concepto central: Una forma de tener mobiliario con excelentes precios y calidad superior.
- Nombre del Servicio: MADEFIN.
- Justificación del Nombre: El nombre nace de las palabras MADE que significa madera y FIN de finos acabados.

5.3. Marketing Mix

El marketing mix se enfocará en el modelo de las 4C (Charles Loviton) Clienting o enfoque hacia el cliente.

5.3.1. Cliente satisfecho

La progresiva implantación de nuevas estrategias de marketing en el mundo empresarial trae consigo una doble implicación. En primer lugar, una mayor presión para que las compañías incorporen sistemas de calidad, con el fin de mejorar su competitividad. Por otra parte, son cada vez más tenues las diferencias entre investigación de mercado y análisis de mercado, publicidad agresiva y oportuna y

publicidad tradicional, marketing y marketing mix, lo que obliga a adoptar una solución global e integrada.

Una de las inquietudes más comunes entre los empresarios es básicamente como servir a sus clientes. En efecto, todos reconocen que este es un aspecto importante para el éxito de sus empresas, sea cual sea su actividad. Sin embargo, son muy pocos quienes lo aplican dentro de su organización y, solo en el momento cuando dejan de percibir ganancias es cuando se preguntan ¿Por qué un cliente deja de serlo?

5.3.2. Costo de Satisfacción (precio)

La estrategia de determinación de precios puede basarse en la satisfacción de nuestros clientes, a quienes les interesa tanto la calidad de nuestros productos como el precio diferenciado, debido a que se trata de ingenieros, arquitectos, decoradoras, empresas constructoras, proyectos inmobiliarios, centros comerciales y a clientes particulares que en algunas ocasiones no cuentan con alto capital para hacer una inversión.

Para la fijación de precios de nuestros productos partimos de la base de gastos fijos y del costo variable correspondiente a cada producto.

5.3.2.1. Estrategia de Precios

Para establecer la política de precios se debe considerar los siguientes factores:

Precios Diferenciados

La estrategia de precios bajos marcará la diferencia para MADEFIN, de esta forma se piensa competir en el mercado pero sin llegar a incurrir al Dumping, tratando de explotar la heterogeneidad de los consumidores. Se vende el mismo producto o marca

a precios diferentes según las características de los consumidores, tratándose en definitiva de una discriminación de precios.

- 1. Estrategia de precios fijos o variables:** Un **precio fijo** supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes. Se aplican con independencia de las características del consumidor. En el **precio variable**, el precio es objeto de negociación en cada transacción. Este procedimiento es habitual en la compra de productos de precio elevado, como viviendas.
- 2. Descuentos por cantidad. Precios no lineales:** Es una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal, se aplica un precio no lineal.
- 3. Descuento por pronto pago:** Bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días. Suele ser un 2%.
- 4. Aplazamiento del pago:** Diferimiento total o parcial del pago del importe de una compraventa durante un periodo establecido, con uno o varios vencimientos y estableciendo o no un recargo por intereses sobre el importe aplazado. La venta a plazos también es un medio de promoción para estimular al comprador.
- 5. Descuentos aleatorios (ofertas):** Consiste en realizar una reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir. La finalidad es atraer nuevos clientes y que los beneficios que estos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal. También se espera que desaparecido el estímulo se produzca un fenómeno de “histéresis” (permanencia). Las ofertas pueden consistir en descuentos directos, suministro de mayor cantidad de producto por el mismo precio, entrega de una unidad

adicional de producto o productos complementarios, cupones de descuento, entre otros.

- 6. Descuentos periódicos (rebajas):** A diferencia de las ofertas, las rebajas son conocidas con anterioridad por el consumidor. La finalidad es atraer a clientes con distinta elasticidad de demanda. Los que compran en periodo normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar un mayor precio, los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio.
- 7. Descuentos en segundo mercado:** Son reducciones de precio que no afectan a la totalidad de los consumidores, si no solo a aquellos que cumplen unas determinadas condiciones, estos consumidores son denominados “segundo mercado”. Supone claramente una discriminación de precios por características demográficas o socioeconómicas. En el segundo mercado se fija un precio menor que el precio de la competencia.

Respecto a la estrategia de precios de la competencia, estos varían de acuerdo al tipo de productos que ofrecen en cuestiones de diseño e implementación, según la magnitud de cada empresa o proyecto.

En el caso de los diferentes productos a fabricar por MADEFIN, los precios siempre serán variados y dependiendo del tipo de terminación. Se tratará de mantener esos precios por varios años, aunque esto dependerá de variables como la inflación y del incremento de los costos de producción.

5.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Real

Nuestro mercado real está compuesto principalmente por profesionales del sector de la construcción como ingenieros, arquitectos, decoradoras, así como empresas constructoras, proyectos inmobiliarios, centros comerciales y finalmente,

los clientes particulares. Domiciliados en la ciudad de Guayaquil, su poder adquisitivo es medio alto y alto, por lo que consideramos que sí estarían dispuestos a pagar los precios de nuestros productos.

5.3.3. Comodidad del Cliente (Plaza)

5.3.3.1. Localización

MADEFIN se encuentra ubicada en el Blue Coast Shopping Center, situado en el Km. 11,5 de la Vía a la Costa, junto a la Urbanización Portofino. Además de nuestra empresa, entre otros locales destacados están un restaurante de comida árabe, uno de venta de platos a base de pollo, un minimarket, una academia de danza, un lugar de venta de pintura, con un total de 38 espacios comerciales, 39 oficinas y más de 150 parqueos. Tiene un área de 7.000 m² y una construcción de dos pisos.

5.3.3.2. Macro Localización

La macro localización de MADEFIN es la ciudad de Guayaquil, desde donde ejercerá su plan de acción. Guayaquil es un importante puerto marítimo y sede de importantes industrias y cadenas comerciales a nivel nacional.

5.3.3.3. Micro Localización

Además de su oficina principal en el Blue Coast Shopping Center de Guayaquil, MADEFIN se pondrá a disposición de sus clientes a través de su página web (www.madefin.com) con el fin de facilitar una interacción más dinámica.

En esta página se publicarán todos los productos (con sus respectivos beneficios) que ofrece MADEFIN, historia de la empresa, quienes son nuestros principales clientes y nuestra información de contacto. De igual manera, se presentará

una sección que exponga las últimas tendencias en cuanto a mobiliario para hogar u oficina.

Se trata de un portal atractivo, rápido y dinámico para que el usuario pueda navegar entretenidamente. Esta página buscará posicionarse en los primeros resultados del principal motor de búsqueda del mercado como Google, así como también no se descarta realizar una pauta segmentada gracias a la tecnología Adwords.

Arquitectura del sitio web

El portal contiene un conjunto de herramientas y aplicaciones tecnológicas, que ofrecen soluciones integrales que buscan generar una interacción eficaz con nuestros clientes actuales y potenciales, mediante la simplificación de los procesos.

- La comunicación entre los clientes y la empresa.
- Gestión de compra.
- Servicios que presta.

Los clientes podrán:

- Conocer los productos que ofrece MADEFIN.
- Conocer la ubicación de la empresa.
- Reservar citas para coordinar sus cotizaciones.
- Conocer noticias, ofertas o novedades de la empresa.
- Consultar cualquier otro tipo de información.

6.3.4 Comunicación (Promoción)

Una vez determinados los productos que se van a ofrecer, el precio y el canal de acceso nos concentraremos en dar a conocer, informar y desde luego, convencer al mercado de las características de la oferta.

Al vender nuestros productos, no es suficiente ofrecerlos a un precio atractivo a través de un canal de acceso adecuado; además, es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas frente al grupo de clientes a los que se dirige y estimular la demanda a través de acciones publicitarias adecuadas.

Las principales actividades publicitarias que desarrollaremos serán el marketing directo, las promociones especiales y las relaciones públicas.

Es preciso destacar que las herramientas de marketing directo que MADEFIN usará para informar y persuadir a su mercado potencial sobre la empresa y las bondades de los productos que esta ofrece, serán desarrolladas a través de estrategias de posicionamiento en base a diferenciación que ya fueron descritas anteriormente en este documento.

6.3.4.1. Objetivos de Promoción

El objetivo esencial de cualquier estrategia de promoción que emprendamos es influir en el público a fin de lograr la compra de nuestros productos por parte de los clientes actuales y potenciales.

6.3.4.2. Estrategias de Promoción

Nuestras estrategias estarán enfocadas en dar a conocer y recordar al mercado, todos los productos que ofrecemos, con la finalidad de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del consumidor. De esta forma, lograremos que nuestros

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



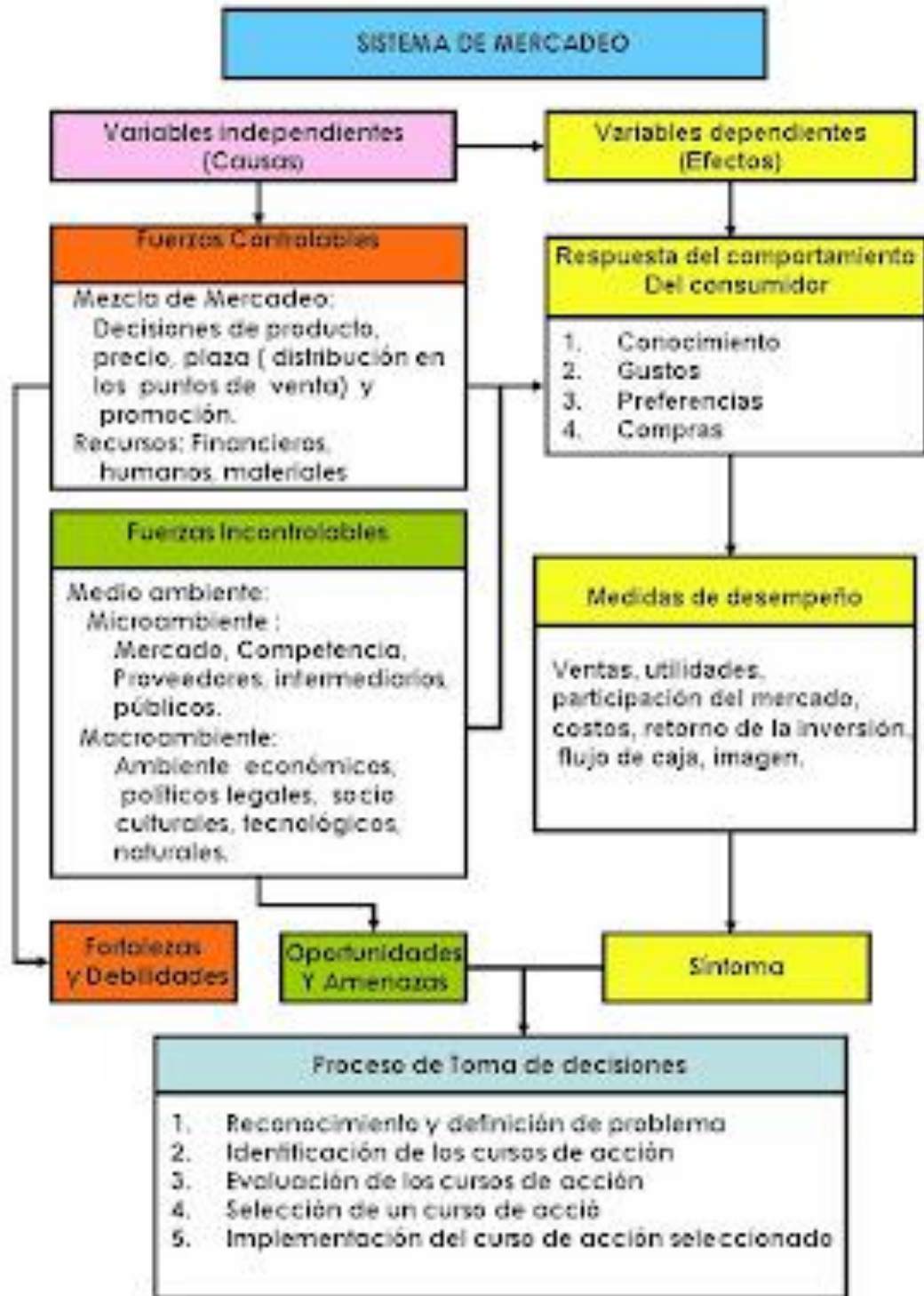
productos rotos de una forma más activa en el mercado, generando así una mayor rentabilidad para MADEFIN.

6.3.4.3.Sistema de mercadeo

Buscando realizar mejoras en las actividades de ventas, con un enfoque particular en las necesidades y deseos de cada cliente, seguiremos un proceso, a fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Maximizar las opciones que se le ofrecen al cliente.
- Buscar la maximización del consumo del cliente.
- Buscar ofrecer soluciones que le permitan una mejor calidad de vida al cliente.

ILUSTRACIÓN 19 SISTEMA DE MERCADEO



Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Promoción de Ventas

El mix de marketing necesita de la promoción como la última etapa para la venta de nuestros productos. Consta de los siguientes subsistemas:

6.3.5.1. Venta Directa

Es un mecanismo que permite llegar al consumidor de forma directa es decir empresa-cliente. Esta estrategia de comunicación es un nexo que entrelaza al usuario con su necesidad y al empresario con su oferta. Entre las principales formas de venta directa están catálogos, ventas por teléfono e Internet.

6.3.5.2. Fuerza de ventas

Constituyen los vendedores que son quienes ejecutan las ventas personales que pueden ser cara a cara o por teléfono, pudiendo convertirse en una de las principales formas de promoción de la empresa.

6.3.5.3. Publicidad

Son todas las formas de comunicación pagada por un patrocinador (en este caso, MADEFIN) que quiere dar a conocer sus productos, empleando diversos medios de comunicación como radio, televisión, vallas publicitarias, prensa, revistas e Internet.

6.3.5.4. Relaciones Públicas

Se buscará desarrollar un conjunto de acciones de comunicación estratégica de manera coordinada y sostenida a lo largo del tiempo, con el objetivo de fortalecer los vínculos con nuestros mercados objetivos y potenciales, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr su fidelidad.

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



Esto se logrará implementando técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar el desempeño de nuestra empresa en el marco de un entorno social particular y único, buscando contribuir a generar actitudes y opiniones generalmente favorables hacia nuestra empresa y sus productos.

ILUSTRACIÓN 20 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN



Fuente: Fundamentos de Marketing, Stanton 11va. Edición pág. 484

6.3.6. Presupuesto de Marketing

La estrategia empresarial y la estrategia de marketing dirigen en la elaboración del presupuesto de publicidad.

Hemos observado que muchas empresas del sector mantienen una estrategia de liderazgo en costos, de forma que tratan de posicionarse como la opción más barata para los consumidores preocupados por el precio. Es así que las empresas que tratan de vender muy económico pueden elegir mantener una estrategia de bajo gasto publicitario.

En el caso de MADEFIN, al ser una empresa que compite por diferenciación, nuestros esfuerzos en inversión publicitaria, aunque no serán de grandes cifras económicas, si buscarán estar ligados a medios estratégicos. Principalmente, hemos optado por las nuevas tecnologías del Internet (como anteriormente se describió en este documento), que además de ser económicas, son sumamente efectivas y medibles. Se han considerado también diversas variables como:

- **Los objetivos empresariales y de marketing:** Si la meta es alcanzar un crecimiento rápido en un mercado de consumo competitivo con marca reconocida, para alcanzar la meta posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.
- **Los competidores y el gasto publicitario que realizan:** El gasto publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia, de la cuota de mercado y de los competidores.
- **El producto que se vende:** Dependiendo de las tendencias del sector y de las características/beneficios que ofrecen nuestros productos. Ante entornos de alta competencia, se requieren altos gasto en publicidad si se quiere desarrollar una marca.

- **Situación en el ciclo de vida del producto:** Esto dependiendo si se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive. El tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son diferentes. Normalmente, el lanzamiento de un producto suele requerir un mayor gasto publicitario para darlo a conocer.

6.3.6.1. **Importancia**

El presupuesto de marketing es importante porque permite contribuir en el desempeño de y labor de una organización, para dar a conocer y promocionar el producto. Además facilita a los gerentes de marketing a cuantificar en términos financieros los componentes del plan de acción, a establecer prioridades del plan junto con los costos de ejecución de las actividades de marketing y es un mecanismo que facilita la revisión de políticas y estrategias de la empresa a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

6.3.6.2. Elaboración del presupuesto para el año de aplicación

ILUSTRACIÓN 21 PRESUPUESTO DE MARKETING - PRODUCTO - PRECIO

ESTRATEGIAS	ACCIONES	COSTO PARCIAL	PORCENTAJE DEL TOTAL PRESUPUESTO
PRODUCTO / SERVICIO			
Realizar convenios con instituciones de empleados públicos o privados a fin de conceder a crédito los productos	* Obtener una lista de empresas públicas y privadas * Crear una base de datos * Generar una lista de los productos que son sujetos de crédito	140,00	1,24
Fabricar productos de madera personalizados en muebles de sala, comedor, cocina, bares, puertas, entre otros.	* Adquirir máquinas para la elaboración de los muebles. * Instalar los equipos en el local * Adquirir catálogos modernos que sirvan de	655,00	5,81
Fabricar productos pequeños que sean atractivos y que sirvan como adorno, de tal forma que sean un enganche para realizar una compra en combos	* Utilizar los retazos de madera para la fabricación de adornos pequeños. * Elaborar asientos de madera rústica	230,00	2,04
Establecer alianzas estratégicas con comisariatos y almacenes dedicados a la comercialización de productos de madera para incrementar el volumen de ventas	* Realizar llamadas a los comisariatos y almacenes que vendan productos de madera. * Establecer fechas para la reunión con los dueños * Definir los términos de la negociaci	190,00	1,68
PRECIO			
Implementar un sistema técnico de contabilidad de costos, basado en el costo beneficio, competencia, punto de equilibrio..	* Adquirir una computadora para llevar un registro detallado de costos. * Contratar personal adecuado para el manejo del sistema	3.308,00	29,32
Ingresa al mercado con precios bajos a fin de que los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros puedan ser adquiridos por los clientes	* Zonificar el mercado y desarrollar un plan de posicionamiento	60,00	0,53
Analizar los precios de la competencia para fijar el precio al público	* Visitar locales relacionados con la venta de madera y productos terminados * Llevar una base de datos con los precios de la competencia.	100,00	0,89
Proporcionar descuentos del 10% a las personas que cancelen en efectivo	* Inventariar la mercadería * Mantener la política de que se dará un 10% en productos seleccionados.	40,00	0,35

Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 22 PRESUPUESTO DE MARKETING - PROMOCIÓN DE VENTAS

ESTRATEGIAS	ACCIONES	COSTO PARCIAL	PORCENTAJE DEL TOTAL PRESUPUESTO
PROMOCION			
PROMOCIÓN DE VENTAS			
Por la compra de un juego de sala o comedor se obsequiará un adorno fabricado en madera.	* Fabricar adornos decorativos en madera * Mandar a elaborar una gigantografía que mencione que por la compra de un juego de sala o comedor habrán adornos gratis.	280,00	2,48
En programas dedicados a la construcción realizar demostraciones de los productos de madera	* Visitar a las televisoras a fin de que nos faciliten un espacio en uno de sus programas * Realizar el convenio con las televisoras * Transmitir durante cuatro sema	230,00	2,04

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23 PRESUPUESTO DE MARKETING - VENTAS - TELEMARKETING – SERVICIOS

ESTRATEGIAS	ACCIONES	COSTO PARCIAL	PORCENTAJE DEL TOTAL PRESUPUESTO
VENTAS PERSONALES			
Diseñar una página web a fin de que los clientes tenga acceso directo a los productos que se fabrican en la empresa	* Contratar a un técnico en diseño de páginas WEB que genere una página atractiva para el usuario. * Mantenimiento de la página web * Distribuir trípticos	1.400,00	12,41
Capacitar al personal de ventas sobre técnicas de servicio al cliente.	* Contratar a una empresa especializada sobre temas de capacitación en ventas * Programar 20 horas de capacitación sobre trato al cliente	400,00	3,55
TELEMARKETING			
Desarrollar ventas telefónicas a clientes relacionados con la industria	* Adquirir una línea telefónica exclusiva para el telemarketing. * Obtener una lista de los clientes con sus números telefónicos.	125,00	1,11
SERVICIO			
Realizar entrega a domicilio los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros a fin de mejorar la atención al cliente de forma directa	* Zonificar a los sectores donde se encuentran los clientes * Llevar una base de datos actualizada de los clientes	35,00	0,31

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6

6. PLAN OPERATIVO

6.1. Producción

6.1.1. Proceso Productivo

El proceso productivo de la madera, lleva una serie de procesos, debido a que la madera es una sustancia dura y resistente que constituye el tronco de los árboles; se ha utilizado durante miles de años como combustible, materia prima para la fabricación de papel, mobiliario, construcción de viviendas y una gran variedad de utensilios para diversos usos.

El proceso de manufactura consiste en cuatro etapas:

1. **Preparación de materia prima:** Esto es la optimización de anchos (opti-rip), el cepillado y la clasificación en distintos grados de calidad.
2. **Trozado:** La madera es trozada en líneas manuales y automáticas, con el fin de eliminar los defectos, para a continuación, separar los cutstocks (piezas libres de nudos de largo fijo) de los blocks (piezas de madera libre de nudos de largos variables). Estos últimos son conducidos a las máquinas que hacen la unión de tipo finger, que dan origen a los blanks o tablas libres de nudos.
3. **Procesamiento:** Se basa en el procesamiento de estos cutstocks y blanks en distintas líneas orientadas a los productos finales. Estas son las moldureras, para el caso de las molduras, o las líneas de encolado de canto o línea de encolado de cara, para los productos laminados. Las principales máquinas para estos últimos productos son procesadoras de líneas de colas, prensas tanto frías como de radio frecuencia, escuadradoras y lijadoras.
4. **Control de Calidad:** Consiste en control de calidad, etiquetado, empaquetado y despacho, para luego ser entregado directamente a nuestros clientes en el mercado nacional.

6.2. Gestión de Calidad

6.2.1. Procesos de planeación de calidad

El planeamiento avanzado de la calidad del producto es el método estructurado para definir y establecer los pasos necesarios para asegurarse de que el producto satisfice al cliente.

En la determinación de necesidades, requisitos y expectativas de cada cliente MADEFIN usa herramientas tales como QFD (Quality Function Deployment). Así mismo, se repasa el proceso entero del planeamiento de la calidad para permitir la puesta en práctica de un programa que permita definir y fijar las entradas y las salidas.

Esta etapa se diseña para asegurarse de que las necesidades y las expectativas de cliente están entendidas claramente. La entrada de esta fase es equipada por la revisión de contrato del servicio.

Las salidas incluyen:

- Metas del diseño.
- Metas de la confiabilidad.
- Cuenta del material preliminar.
- Organigrama de proceso preliminar.
- Listado preliminar del producto especial y de características de proceso.
- Plan del aseguramiento del producto.

6.2.2. Beneficios de las acciones proactivas

- Direccionar los recursos hacia la satisfacción del cliente.
- Identificar tempranamente los cambios que pudiera requerir el cliente.
- Entregar a tiempo un producto de calidad a un costo más bajo.
- Desarrollar y documentar una política de calidad referente al servicio proporcionado.
- Mejorar la imagen y reputación de la empresa en términos de cumplimiento de los objetivos de calidad planteados por nuestros clientes.
- Ejecutar la política de calidad por parte del personal de la compañía.

6.2.3. Políticas de calidad

El objetivo de las políticas de calidad es garantizar que la compañía comprende las necesidades expresas o implícitas de sus clientes, realizando los trabajos propios de su actividad con un nivel de calidad que satisfaga sus requisitos. Para lograr este propósito MADEFIN centra sus esfuerzos y dedicación en:

- Proporcionar a su personal la motivación, capacitación, información, equipamiento e infraestructura que le permita desarrollar sus tareas con un nivel de eficacia óptimo.
- Mejorar continuamente sus procesos y servicios a través de la aplicación de principios de conducción basados en los conceptos de calidad, así como determinando los medios para prevenir inconformidades y eliminar sus causas.

- Difundir internamente el contenido de la Política de Calidad, promoviendo acciones de participación, información y formación teóricas y prácticas, integrando a sus proveedores y clientes en el proceso.

6.2.4. Benchmarking

Las pequeñas empresas fabricantes de muebles son muy numerosas. Sin embargo, su aporte al producto interno bruto es muy reducido y su oferta exportable es inexistente. La producción está orientada totalmente a satisfacer la demanda nacional e incluso centrada únicamente en un mercado local o provincial.

Distintos análisis de las pequeñas empresas fabricantes de muebles y del sector artesanal, enfatizan que este tipo de organizaciones presentan graves problemas, tanto de orden funcional como organizacional, ya que no poseen personal técnicamente calificado y la tecnología utilizada es obsoleta y contaminante. Así mismo, el acceso a créditos por parte de la banca privada es prácticamente nulo, ya que las exigencias documentarias son complicadas, las garantías son altas y el préstamo por prenda industrial es inexistente. Ante esta situación, las alternativas suelen ser créditos ilegales, furtivos y con intereses exageradamente altos. Posiblemente esta sea una causa por la que muchas empresas no puedan renovar su maquinaria y equipos.

Por otra parte, no aplican algún sistema de mercadeo, no poseen catálogos y diseños propios, siendo frecuente que sus productos sean copias de modelos ya existentes en el mercado. Su sistema de ventas no está determinado y solo cuentan con una reducida cartera de clientes con los cuales trabajan bajo pedidos, lo cual no les permite determinar una meta de producción mensual.

Es lamentable resaltar que no tienen un adecuado sistema de contabilidad y control de inventarios, existiendo un notable desinterés por formar gremios o pertenecer a alguna cámara de producción. Existe también un desconocimiento sobre técnicas de manejo de personal y control del medio ambiente.

Finalmente, en este tipo de empresas no existen controles de calidad y la productividad es baja ya que los recursos no se utilizan eficientemente. El rendimiento de estas empresas es de un promedio del 30 por ciento de aprovechamiento del total de materia prima, además de existir una subutilización de la capacidad instalada.

6.2.5. Proceso de aseguramiento de la calidad

Se realizarán controles a todos los procesos de producción, supervisando y realizando las enmiendas necesarias para cada inconformidad observada. Personal especializado a cargo de los procesos de calidad deberá asegurarse que el producto cumpla con las especificaciones del cliente. El aseguramiento de la calidad es un instrumento altamente recomendable para que el producto sea elaborado de acuerdo a los requerimientos del cliente.

6.2.6. Estándares de la calidad

Los estándares de calidad son parámetros establecidos que los productos deben cumplir. Se definen como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso. MADEFIN al momento no cuenta con una certificación de calidad avalada por un ente como Bureau Veritas, sin embargo sus procesos rigen en base a las normas de calidad planteadas por la organización.

Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que se está cumpliendo con el criterio de calidad que se había definido y que los procesos transcurren conforme a lo previsto. Es decir, estamos cumpliendo con nuestro objetivo de calidad. Si, por el contrario, estamos por debajo del rango significa que no cumplimos nuestro compromiso de calidad y deberemos actuar en consecuencia (o bien la apuesta fue demasiado optimista para los medios disponibles). Por el contrario, si estamos por encima, o bien tendremos que redefinir el criterio o, desde luego, estamos gastando (en términos de esfuerzo) más de lo que pensábamos que era necesario (o fuimos pesimistas para fijar el rango o pecamos de inexpertos).

El estándar, por consiguiente, determina el nivel mínimo que comprometería la calidad de ese proceso. Por debajo del estándar la práctica (producto o servicio) no reúne calidad suficiente.

6.2.7. Procesos de control de calidad

Los procesos de calidad varían de acuerdo a cada producto que diseñemos a la medida del cliente. En nuestro caso particular, existen defectos (anormalidades o irregularidades) que influyen en el valor comercial porque:

- Disminuye la resistencia.
- Afecta el acabado.

ILUSTRACIÓN 24 COMPONENTES PROCESO DE CALIDAD



Fuente: Elaboración propia

6.3. Gestión Ambiental

Mediante un proceso de producción más limpio se buscan reducir los consumos de agua, materias primas y energía, así como eliminar los materiales tóxicos, permitiéndole a la empresa obtener beneficios económicos considerables que pueden ser revertidos en aras de elevar el desempeño ambiental de la organización.

En la actualidad este tema es de suma importancia ya que para poder laborar con normalidad las empresas deberán certificarse en el Municipio de Guayaquil.

6.3.1. Procesos de planeación ambiental

Para elaborar el proceso de planeación ambiental se tomará en cuenta las ordenanzas municipales en cuanto al medio ambiente de tal manera que MADEFIN pueda cumplir con los siguientes requisitos:

- El riesgo de contaminación y alteración de la naturaleza sea mínimo.
- El diseño y distribución de las áreas permita un mantenimiento, limpieza y desinfección apropiada que minimice las contaminaciones.
- Las superficies y materiales, particularmente aquellos que están en contacto con la gente y naturaleza, no sean tóxicos.

6.3.2. Beneficios de las acciones proactivas

Los beneficios que se lograrán son los siguientes:

- Evitar el desecho abrumado de materia prima no conforme.
- Obtener un producto de excelente calidad.
- Ser reconocida como una de las mejores empresas del país en la elaboración de cocinas, baños y closets.
- Ayudar a preservar el medio ambiente.
- Ofrecer seguridad a los empleados con el adecuado manejo de desechos.
- Conocer la climatología del lugar para poder hacer unos muebles resistentes a la temperatura o humedad.

6.3.3. Políticas de protección ambiental

Las políticas de protección ambiental incluyen:

- Consumo de Agua
- Contaminación por aire y ruido
- Manejo de combustibles y químicos

- Manejo desechos de madera

Para ello se designará un centro de acopio provisional para los desechos clasificándolos en diferentes botes según el tipo de desechos en:

- Biodegradables
- Plásticos
- Tóxicos
- Retazos de madera
- Productos peligrosos o contaminantes.

Los desechos peligrosos serán enterrados con la normativa municipal para no contaminar el ambiente. Así mismo, los desechos biodegradables se designarán a la elaboración de abonos. Se analizará también el manejo adecuado de la madera sobrante para que sea donada a vecinos del lugar, evitando la compra excesiva de madera por parte de la comunidad.

6.3.4. Proceso de aseguramiento de la calidad ambiental

La calidad ambiental es una responsabilidad que asumimos con mucha seriedad, por lo que dentro del proceso de obtención de licencias de calidad se contratará un sistema de capacitación para los empleados que consistirá en una capacitación cada 3 meses en temas de:

- Contaminación de aire, ruido y suelo.
- Aseo e higiene personal.
- Manejo de desechos.
- Tratamiento de la maquinaria.
- Manejo de químicos y madera.

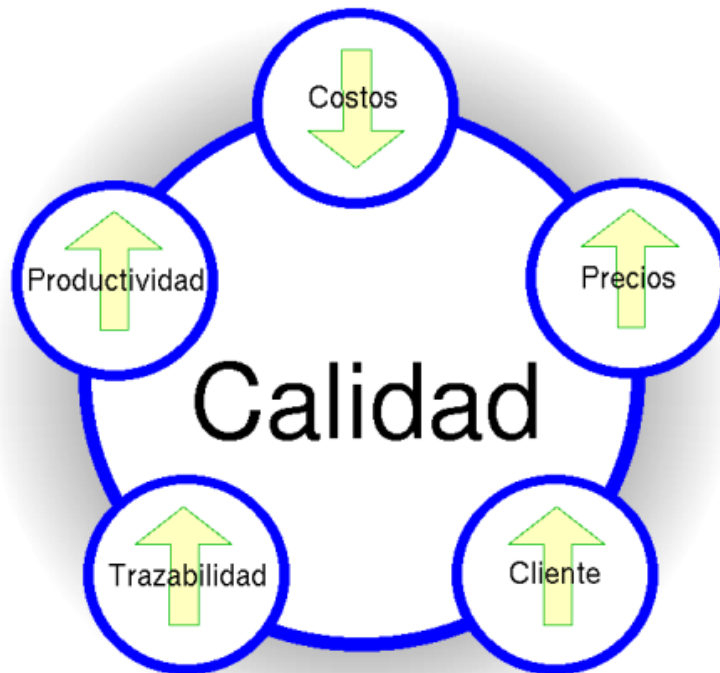
6.3.5. Estándares de la calidad ambiental

Licencia Ambiental

Es la autorización que otorga la autoridad competente a una persona natural o jurídica, para la ejecución de un proyecto, obra o actividad que pueda causar impacto ambiental. En ella se establecen los requisitos, obligaciones y condiciones que el proponente de un proyecto debe cumplir para prevenir, mitigar o remediar los efectos indeseables que MADEFIN pueda causar en el ambiente.

6.3.6. Procesos de control de calidad

ILUSTRACIÓN 25 PROCESO CONTROL DE CALIDAD



Fuente:

Elaboración propia

Para la correcta utilización y aprovisionamiento de insumos serán tomadas en cuenta las siguientes actividades:

- Seleccionar productos no tóxicos.
- Instalar grifos de bajo consumo de agua.
- Educar a los empleados en el consumo de agua para lavar cualquier producto o herramienta.

Respecto al manejo de energía, optaremos por lo siguiente:

- Utilizar focos ahorradores.
- Adquirir maquinaria que permita el ahorro de energía.
- Aprovechar al máximo la luz solar.

Los procesos de limpieza a desarrollarse en todas las áreas serán de esta manera:

- Evitar el uso de aerosoles prefiriendo los pulverizadores.
- Utilizar los productos de limpieza y desinfección observando las prescripciones de autoridad sanitaria competente, y siguiendo las indicaciones del fabricante.
- No excederse en el uso de ambientadores, se ventilarán las áreas siempre que sea posible.
- Se limpiarán periódicamente los ventanales, luminarias y lámparas.
- Preferir los detergentes con PH neutro.
- Utilizar limpiadores multiuso cuando sea posible.
- Reutilizar las toallas o manteles deteriorados como trapos de limpieza.
- Utilizar papel higiénico reciclado.

Además se preferirá:

- Usar papel reciclado o ecológico.
- Imprimir o fotocopiar a doble cara en caso de borradores.
- Comprar bolígrafos recargables.
- Colocar notas informativas para los clientes sobre las líneas ambientales de la empresa.

6.3.7. Trazabilidad

La trazabilidad consiste en tratar que en el transcurso de la cadena de producción del producto, no haya trazas de productos químicos durante todo el proceso hasta la entrega final al cliente.

Según el Comité de Seguridad Alimentaria, la trazabilidad son "procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas".

La trazabilidad actúa como una herramienta para la calidad y seguridad. Se puede referir a:

- El origen del producto al que hay que seguir su historial.
- La historia de los procesos aplicados al producto. Un proceso de transformación en el que intervienen distintos elementos.
- Los instrumentos o equipo de medida que se emplean en el proceso de transformación. Estos instrumentos deben ser trazables para garantizar una fiabilidad en sus resultados. (SCRIBD, 2007)

6.3.8. Logística Verde

La logística verde implica que todos los desechos tanto en materias primas como en los residuos de madera serán donados a la comunidad de vecinos de nuestra planta, los cuales podrán ser retirados por ellos mismos, evitándoles compras innecesarias de estos materiales.

6.3.9. Certificaciones y Licencias

Buscando ofrecer un mayor valor agregado a nuestros clientes, en los próximos años estudiaremos la posibilidad de certificar nuestra planta de producción, bajo las normas correspondientes y obtener la certificación ISO 14000.

La norma ISO 14000, no es una sola norma, sino que forma parte de una familia de normas que se refieren a la gestión ambiental aplicada a la empresa, cuyo objetivo consiste en la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, aumentando la calidad del producto y como consecuencia la competitividad del mismo ante la demanda de productos cuyos componentes y procesos de elaboración sean realizados en un contexto donde se respete al ambiente.

6.3.10. Presupuesto

El presupuesto está incluido en el apartado financiero, tanto en los costos fijos como gasto variable.

TABLA 25 PRESUPUESTO GESTION AMBIENTAL

Descripción	Cantidad	Monto	Total
Capacitación a los carpinteros	30	\$ 50,00	\$ 1.500,00
Total Presupuesto			\$ 1.500,00

Fuente: Elaboración propia

6.4. Gestión de Responsabilidad Social

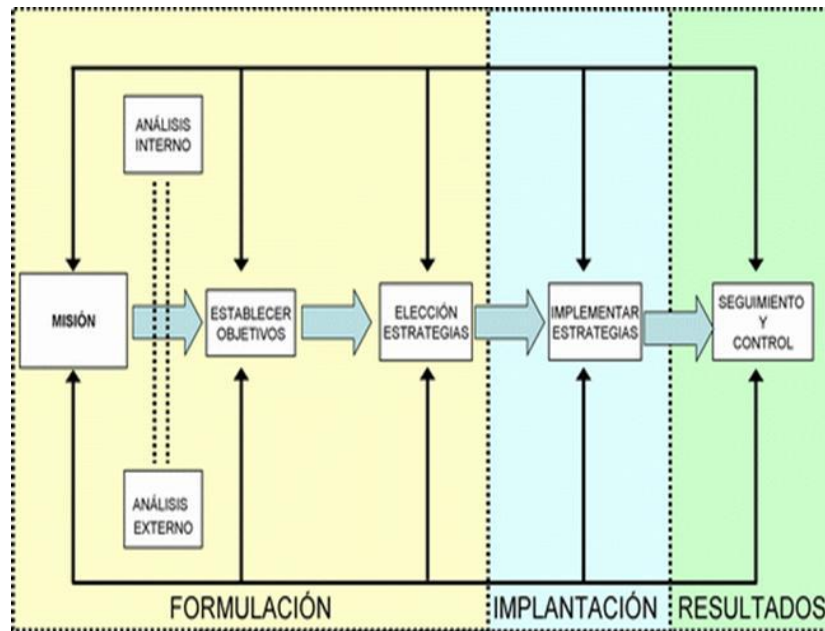
MADEFIN es una empresa que busca generar un compromiso aún mayor con sus trabajadores, buscando cumplir con todos los requisitos que le exige la ley, lo cual incluso deberá ser verificable en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Particularmente, entendemos a la Responsabilidad Social como un nuevo Modelo de Gestión Rentable, el cual nos permitirá como empresa tener un impacto aún mayor en la sociedad.

- Conscientes de la corresponsabilidad entre empresa y entorno.
- Generando de manera voluntaria un compromiso con la sociedad.
- Implementando mejores sistemas de gestión.
- Devolviendo una parte de nuestros beneficios a la comunidad.
- Actuando en base a principios éticos.

6.4.1. Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social

ILUSTRACIÓN 26 PROCESO DE PLANEACION



Fuente: Elaboración propia

La Responsabilidad Social tiene dos dimensiones: la interna y la externa. En la interna se tiene en consideración al talento humano de la organización, sus objetivos personales, sus problemas y necesidades. Mientras la dimensión externa es la alusión a las comunidades locales, proveedores y clientes.

Lo más importante es que como consecuencia las empresas que deciden ser social y ambientalmente responsables obtienen, al corto plazo, beneficios económicos. Esto debido a que los beneficios que obtienen las empresas que practican responsabilidad social son diversos y palpables en términos económicos. Se registra un incremento en la rentabilidad de la empresa y se disminuyen los costos. Esto debido a que se evita la fatiga laboral, el estrés en los empleados y se logra retener a una fuerza laboral productiva y eficiente. Además, evitará conflictos entre el patrono y sus colaboradores, los cuales en múltiples ocasiones se traducen en la

disminución de su productividad, provocando así que la empresa no cumpla a cabalidad con sus compromisos. Por otra parte, también nos ayudará a mejorar la imagen y la reputación de la empresa, evitando que se organicen grupos para boicotear nuestros productos y nos permitirá aumentar la lealtad de los clientes y proveedores.

6.4.2. Beneficios de las acciones proactivas

- Lograr mayor satisfacción personal y profesional dentro de nuestro equipo.
- Contar con un talento humano motivado y comprometido.
- Generar relaciones mutuamente beneficiosas dentro de la empresa.
- Lograr reconocimiento de la sociedad.
- Fidelizar a nuestros clientes y consumidores.
- Generar relaciones mutuamente beneficios con clientes y proveedores.
- Obtener mejoras en los beneficios económicos de la empresa.
- Transmitir una imagen transparente de la empresa.
- Reducir los conflictos entre la empresa y el entorno.
- Tener la posibilidad de obtener beneficios fiscales.
- Generar confianza entre los distintos grupos de interés.
- Estabilidad laboral de nuestros empleados.
- Tener mayor apertura por parte del equipo a la hora de proponer acciones que incentiven su crecimiento profesional.

6.4.3. Políticas de protección social

MADEFIN quisiera destacarse en tener “percepción social”. Apostamos por una política de producción socialmente responsable. Esta apuesta va más allá de

referirse a un reciclamiento de la materia prima y madera. Es importante también poder garantizarles a nuestros empleados lo siguiente:

- Legalización de contrato.
- Pagos obligatorios por el código de relaciones laborales.
- Vacaciones y días libres.

6.4.4. Proceso de aseguramiento de la Responsabilidad Social y Corporativa

El proceso a implementar para ser socialmente responsables en la empresa, tanto en la parte interna como externa de la misma, lo realizará directamente la Gerencia General quien se encargará de las siguientes actividades:

- Confirmar un día propicio para que una vez al año, tanto los trabajadores de la empresa como sus familiares puedan asistir a brigadas médicas, con médicos especialistas.
- Analizar junto con los carpinteros y maestros de la empresa, en que etapas del año se les brindará las capacitaciones técnicas que permitan implementar nuevos métodos para mejorar la fabricación de muebles.

En definitiva, las buenas relaciones que se puedan generar entre los patronos y sus colaboradores ayudarán a mantener la confianza entre ambas partes, traduciéndose en mayores ganancias y mayor valor para la empresa. Con una política de desarrollo sostenible, estamos buscando satisfacer nuestras necesidades hoy, pensando en el futuro.

6.4.5. Estándares de Responsabilidad Social Aplicables a Corto, Mediano y Largo Plazo

Objetivos a seguir en la parte interna

- Realizar brigadas médicas anuales, donde se podrán atender sin ningún costo todos los familiares directos del personal de la empresa, con doctores especializados.
- Ofrecer un curso básico de finanzas personales a los trabajadores de la empresa, con la finalidad de que sepan administrar de mejor manera los recursos de sus remuneraciones.
- Permitir que los colaboradores de la empresa mantengan un adecuado equilibrio entre su tiempo laboral y su tiempo personal, de manera que puedan descansar y compartir con su familia.
- Propiciar espacios de formación y aprendizaje permanente que permitan mejorar varias actitudes del personal: autoestima, relaciones humanas, motivación, entre otros temas que fortalezcan su salud mental y emocional.
- Fomentar el trabajo en equipo y empoderar a las personas para que puedan tomar decisiones y estimulen su creatividad.
- Evitar espacios de ocio no positivo (fiestas, bingos y similares) y en su efecto estimular actividades de encuentro familiar, de expresión artística, culturales, ambientales y otras maneras de motivar hacia acciones positivas a los empleados, a la vez que comparten momentos agradables.
- Aplicar de forma justa y sin vicio alguno los derechos legales del trabajador, acogidos a la legislación, sin aprovecharse de la necesidad de trabajo o de la ignorancia de sus trabajadores.

Objetivos a seguir en la parte externa

Las capacitaciones serán realizadas de la siguiente manera:

- Mantener de forma permanente campañas orientadas hacia el mejoramiento personal, hacia la formación de principios éticos, cívicos, morales y otros aspectos que generen valor en lo social y humano.
- Estimular y propiciar una política de fomento al estudio, a la investigación y a la participación democrática, tanto en lo empresarial como en lo ciudadano.
- Dar un trato adecuado, respetuoso y amable a las personas.
- Ser justos y aplicar los criterios de igualdad y equidad, según principios éticos.

6.4.6. Procesos de controles sociales

La Inspectoría General de Trabajo y/o el Ministerio de Relaciones Laborales están en la facultad de realizar una inspección de las condiciones en las que labora nuestro personal en cualquier periodo del año.

6.4.7. Certificaciones y Licencias

En caso de realizar ventas al sector público, el IESS es la entidad que otorga el certificado de que la empresa se encuentra al día con sus respectivas obligaciones laborales, al mismo tiempo que no mantiene juicios o litigios con el IESS.

6.4.8. Presupuesto

El presupuesto está incluido en el apartado financiero, tanto en los costos fijos como gasto variable.

TABLA 26 PRESUPUESTO RESPONSABILIDAD SOCIAL

Descripción	# veces al año	Valor total
Brigadas médicas	1	\$ 1.800
Curso de finanzas	1	\$ 1.500
Otras capacitaciones	Indefinido	\$ 1.200
TOTAL		\$ 4.500

Fuente: Elaboración propia

6.5. Balanced Scorecard & Mapa Estratégico

Lo que estamos en capacidad de medir, es lo que estamos en capacidad de lograr. De esta forma, si únicamente medimos el desempeño financiero, solamente obtendremos un buen desempeño financiero. Si por el contrario ampliamos nuestra visión e incluimos medidas desde otras perspectivas, entonces tendremos la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



ILUSTRACIÓN 27 MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7

7. ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO-TRIBUTARIO

7.1. Estudio Económico - Financiero - Tributario

En este capítulo se indican los procesos de inversión a realizarse, teniendo en cuenta los gastos administrativos como sueldos de personal, además de los costos directos e indirectos de fabricación; con esta información se podrá identificar la inversión necesaria para el posicionamiento y expansión de la empresa MADEFIN.

Por otro lado también se consideran los activos fijos en los que la empresa deberá invertir, para alcanzar los estándares de calidad en el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado.

7.1.1. Inversión Inicial

TABLA 27 Inversión Inicial

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

CANT	Rubro	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual \$
	INMUEBLES					
1	Local de exhibición en Blue Coast Center	90,000.00	90,000.00	20	5%	4,500.00
	MAQUINARIAS					
1	Fábrica e instalaciones eléctricas y de seguridad	120,000.00	120,000.00	20	5%	6,000.00
2	Taladro de mesa	200.00	400.00	10	10%	40.00
2	Sierra circular de mesa	350.00	700.00	10	10%	70.00
1	Máquina de enchape de fillos	120.00	120.00	10	10%	12.00
1	Sistema de alarma incendio, robo y atraco	600.00	600.00	3	33%	200.00
1	Camión Kia 2005	8,000.00	8,000.00	5	20%	1,600.00
	TECNOLOGÍA					
3	Computadores personales	700.00	2,100.00	3	33%	700.00
1	Central Hybrida de teléfonos instalada	3,500.00	3,500.00	3	33%	1,166.67
3	Teléfonos Hybridos ofic-planta-ofic	118.00	354.00	3	33%	118.00
10	Teléfono extensión	23.00	230.00	3	33%	76.67
6	Computadores de escritorio	550.00	3,300.00	3	33%	1,100.00
1	Computadora MAC	1,800.00	1,800.00	3	33%	600.00
1	Instalación de redes de datos	600.00	600.00	3	33%	200.00
1	Website Oscommerce 2.5+dominio+hosting	1,400.00	1,400.00	3	33%	466.67
	MOBILIARIO					
10	Muebles de oficina	230.00	2,300.00	10	10%	230.00
			235,404.00			17,080.00

Fuente: Elaboración propia

La empresa, por la envergadura del negocio necesitará una inversión muy importante de \$129.270 en maquinaria, \$90.000 en bienes inmuebles, \$13.284 en

tecnología y \$2.300 en muebles de oficina. La depreciación llega al primer año en \$17.080.

En total \$235.404 serán necesarios para la operación del trabajo de titulación en cuanto a inversión de activos fijos, con una inversión de capital para trabajar de \$43.462,27.

TABLA 28 Inversión

Inversión en Capital de Trabajo

Promedio Mensual Costos Fijos	15.442,79	15.442,79
Promedio Mensual Costos Variables	28.019,48	28.019,48
		0,00
		0,00
		43.462,27

Total de Inversión Inicial

Inversión en Activos Fijos		235.404,00
Inversión en Capital de Trabajo		43.462,27
		278.866,27

Financiamiento de la Inversión

Recursos Propios	85.000,00	30%
Recursos de Terceros	193.866,27	70%

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo para operar es de \$43.462,27 que consta de los gastos pre operativos y la primera etapa de producción. En cuanto a los recursos de liquidez,

estos ascienden a \$85.000 como capital propio y se financia la diferencia de \$193.866,27, en una relación 30% propio / 70% de terceros.

7.1.1.1.Fuentes de Financiamiento

TABLA 29 Financiamiento de la inversión

Financiamiento de la Inversión		
Recursos Propios	85.000,00	30%
Recursos de Terceros	193.866,27	70%

Fuente: Elaboración propia

El financiamiento se realizará con un capital de \$193.866,27 que será facilitado por la Corporación Financiera Nacional que tiene una tasa de 10.85% para operaciones activas, esto a un plazo de 60 meses que tendrá un pago mensual de \$4.200,63

7.1.1.2.Tabla de Amortización

La amortización desde el punto de vista financiero, se refiere al reembolso gradual de la deuda. La obligación de devolver un préstamo recibido de un banco es un pasivo, cuyo importe se va reintegrando en varios pagos diferidos en el tiempo. La parte del capital prestado que se cancela en cada uno de esos pagos es una amortización.

TABLA 30 Deuda Anual

Servicio de Deuda Anual					
Años	2013	2014	2015	2016	2017
Pagos por Amortizaciones	30.878,76	34.400,84	38.324,65	42.696,02	47.566,00
Pago por Intereses	19.528,86	16.006,78	12.082,96	7.711,59	2.841,62
Servicio de Deuda	50.407,61	50.407,61	50.407,61	50.407,61	50.407,61

Fuente: Elaboración propia

TABLA 31 Tabla de amortización

Num de Pago	Saldo de Capital	Amortización	Interés	Pago
0	193.866,27	-	-	-
1	191.418,51	2.447,76	1.752,87	4.200,63
2	188.948,61	2.469,89	1.730,74	4.200,63
3	186.456,39	2.492,22	1.708,41	4.200,63
4	183.941,63	2.514,76	1.685,88	4.200,63
5	181.404,14	2.537,50	1.663,14	4.200,63
6	178.843,70	2.560,44	1.640,20	4.200,63
7	176.260,11	2.583,59	1.617,05	4.200,63
8	173.653,16	2.606,95	1.593,69	4.200,63
9	171.022,64	2.630,52	1.570,11	4.200,63
10	168.368,33	2.654,30	1.546,33	4.200,63
11	165.690,03	2.678,30	1.522,33	4.200,63
12	162.987,51	2.702,52	1.498,11	4.200,63
13	160.260,55	2.726,96	1.473,68	4.200,63
14	157.508,94	2.751,61	1.449,02	4.200,63
15	154.732,45	2.776,49	1.424,14	4.200,63
16	151.930,86	2.801,60	1.399,04	4.200,63
17	149.103,93	2.826,93	1.373,71	4.200,63
18	146.251,44	2.852,49	1.348,15	4.200,63
19	143.373,17	2.878,28	1.322,36	4.200,63
20	140.468,86	2.904,30	1.296,33	4.200,63
21	137.538,30	2.930,56	1.270,07	4.200,63
22	134.581,24	2.957,06	1.243,58	4.200,63
23	131.597,45	2.983,80	1.216,84	4.200,63
24	128.586,67	3.010,77	1.189,86	4.200,63
25	125.548,68	3.038,00	1.162,64	4.200,63
26	122.483,21	3.065,47	1.135,17	4.200,63
27	119.390,03	3.093,18	1.107,45	4.200,63
28	116.268,88	3.121,15	1.079,48	4.200,63
29	113.119,51	3.149,37	1.051,26	4.200,63
30	109.941,66	3.177,85	1.022,79	4.200,63
31	106.735,08	3.206,58	994,06	4.200,63
32	103.499,51	3.235,57	965,06	4.200,63
33	100.234,69	3.264,83	935,81	4.200,63
34	96.940,34	3.294,35	906,29	4.200,63
35	93.616,21	3.324,13	876,50	4.200,63
36	90.262,02	3.354,19	846,45	4.200,63
37	86.877,51	3.384,52	816,12	4.200,63
38	83.462,39	3.415,12	785,52	4.200,63
39	80.016,39	3.446,00	754,64	4.200,63
40	76.539,24	3.477,15	723,48	4.200,63
41	73.030,65	3.508,59	692,04	4.200,63
42	69.490,33	3.540,32	660,32	4.200,63
43	65.918,01	3.572,33	628,31	4.200,63
44	62.313,38	3.604,63	596,01	4.200,63
45	58.676,16	3.637,22	563,42	4.200,63
46	55.006,06	3.670,10	530,53	4.200,63
47	51.302,77	3.703,29	497,35	4.200,63
48	47.566,00	3.736,77	463,86	4.200,63
49	43.795,44	3.770,56	430,08	4.200,63
50	39.990,79	3.804,65	395,98	4.200,63
51	36.151,74	3.839,05	361,58	4.200,63
52	32.277,98	3.873,76	326,87	4.200,63
53	28.369,19	3.908,79	291,85	4.200,63
54	24.425,06	3.944,13	256,50	4.200,63
55	20.445,27	3.979,79	220,84	4.200,63
56	16.429,49	4.015,78	184,86	4.200,63
57	12.377,41	4.052,08	148,55	4.200,63
58	8.288,69	4.088,72	111,91	4.200,63
59	4.162,99	4.125,69	74,94	4.200,63
60	0,00	4.162,99	37,64	4.200,63

Fuente: Elaboración propia

TABLA 32 Financiamiento

Capital	193.866,27
Tasa de Interés	10,85%
Núm de Pagos	60
Fecha de Inicio	2-ene-13
Valor cada Cuota	4.200,63

Fuente: Elaboración propia

Se observan los gastos financieros de la operación por concepto de intereses de la deuda. El pago por intereses totaliza \$58.219,81.

7.1.2. Cronograma de Inversiones

Durante el mes previo al inicio de operaciones, se realizará la gestión de créditos, así como la compra de equipos y mobiliarios. Por otra parte, también serán adquiridos los equipos de oficina y se realizará la primera inversión publicitaria, la misma que se mantendrá constante durante los primeros 12 meses de operaciones.

TABLA 33 Cronograma de Inversión

CALENDARIZACIÓN	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
GESTION DE CRÉDITOS	X												
COMPRA DE EQUIPOS	X												
COMPRA DE MOBILIARIOS	X												
EQUIPOS DE OFICINA	X												
PUBLICIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

7.2. Análisis de Costos

El análisis de costos muestra los costos incurridos para mejorar el posicionamiento y expansión de MADEFIN.

7.2.1. Costos Fijos

Los costos fijos del trabajo de titulación han sido establecidos de acuerdo a los sueldos asignados al personal de la empresa, los costos fijos no varían de acuerdo al nivel de producción.

TABLA 34 Costos Sueldos y Salarios

Cargo	Sueldo / mes	Sueldo / año	Comisiones / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año	Gasto / año
Gerente General	1.200,00	14.400,00		1.200,00	293,00	600,00	1.200,00	1.749,60	19.442,60
Secretaria	500,00	6.000,00		500,00	293,00	250,00	500,00	729,00	8.272,00
Jefe de Planta	700,00	8.400,00		700,00	293,00	350,00	700,00	1.020,60	11.463,60
Jefe administrativo	700,00	8.400,00		700,00	293,00	350,00	700,00	1.020,60	11.463,60
Contador	550,00	6.600,00		596,70	293,00	275,00	550,00	801,90	9.676,99
Carpinteros (6)	4.500,00	54.000,00		4.500,00	293,00	2.250,00	4.500,00	6.561,00	72.104,00
Conserje (motorizado)	400,00	4.800,00		400,00	293,00	200,00	400,00	583,20	6.676,20
Diseñador Gráfico	500,00	6.000,00		500,00	293,00	250,00	500,00	729,00	8.272,00
Vendedor 1	300,00	3.600,00	560,39	346,70	293,00	150,00	300,00	437,40	5.687,49
Vendedor 2	300,00	3.600,00	560,39	346,70	293,00	150,00	300,00	437,40	5.687,49
Vendedor 3	300,00	3.600,00	560,39	346,70	293,00	150,00	300,00	437,40	5.687,49
Total	9.950,00	119.400,00	1.681,17	10.136,80	3.223,00	4.975,00	9.950,00	14.507,10	164.433,45

Fuente: Elaboración propia

La inversión en talento humano es muy fuerte, como antes se había dicho, debido a la transformación que conlleva la empresa. Estamos hablando de una cifra de \$164.433,45 dólares en el primer año, demostrando que este emprendimiento es también una oportunidad para generar empleo en el país, siempre cumpliendo con las leyes laborales ecuatorianas. Se ha considerado el treceavo, catorceavo, vacaciones, comisiones y fondos de reserva.

Se necesitará la contratación de 3 vendedores, 6 carpinteros y la innovación de un diseñador gráfico que permita llevar a la empresa a la presentación de diseños en 3D. Además, un jefe administrativo a cargo de la operación de oficina y un jefe a cargo de la producción, quien junto al gerente general, manejarán toda la operación apoyados por el control financiero del contador y la asistencia de una secretaria.

7.2.2. Costos Variables

Los costos variables o de la operación en cuanto a la producción fueron determinados para la elaboración de los productos que la empresa desea comercializar. El cuadro indica la materia prima necesaria para la producción, así como sus unidades de consumo.

Los productos considerados materia prima son: MDF, accesorios para cocina, bisagras, tornillos, gancho para cajones, tubos de 2” para guindar ropa, lamian en “L” para anclaje a las paredes, pernos tripa de pato, rieles para cajoneras, goma blanca, rieles para puertas y material de vidrio de 10mm. Los precios son los establecidos por la importadora mayorista EDIMCA quien provee la materia prima a MADEFIN.

TABLA 35 Costos Variables

Gastos en Materia Prima	Presentación	Precio	Costo standarizado
MDF	TABLERO	\$ 112,00	\$ 112,00
ACCESORIOS COCINA	JUEGO	\$ 90,00	\$ 90,00
VISAGRAS	DOCENAS	\$ 6,00	\$ 6,00
TORNILLOS TRIPA DE PATO CABEZA	DOCENAS	\$ 0,15	\$ 0,15
GANCHO CAJÓN	DOCENAS	\$ 14,00	\$ 14,00
TUBO 2" CON TOMAS ESQUINERAS	1METRO	\$ 2,00	\$ 2,00
L DE ANCLAJE	DOCENAS	\$ 8,00	\$ 8,00
PERNOS TRIPA DE PATO ANCLAJE PI	DOCENAS	\$ 0,25	\$ 0,25
RIELES DE CAJONEROS	PARES	\$ 2,78	\$ 2,78
GOMA BLANCA	LITRO	\$ 0,90	\$ 0,90
MATERIAL HUNTER DOUGLAS	METRO 2	\$ 30,00	\$ 30,00
RILES DE PUERTAS	METRO	\$ 6,00	\$ 6,00
VIDRIO 10 M	METRO	\$ 12,00	\$ 12,00

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de servicios básicos están descritos en la siguiente tabla. Es necesario pagar una alícuota de \$40 cada mes por cuestiones de mantenimiento, el internet para estar comunicado y contestar las cotizaciones solicitadas en la página web será de \$40 al mes, considerándose alquilar un ancho de banda de 4 MB debido a que se envían archivos pesados a los clientes. Por el tamaño del local y la necesaria

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



iluminación se proyecta el gasto de energía eléctrica por \$120. Esto totaliza \$ 400 al mes.

La propuesta de gastos publicitarios es de \$300 al mes, principalmente para las pautas en redes sociales y mercadeo por correo electrónico. Mientras tanto, los gastos publicitarios en prensa son de \$400.

Los gastos varios entre ellos los suministros de oficina son de \$20, la limpieza de la planta es de \$300, el transporte de la mercadería necesitará la previsión de \$300 al mes. Se consideran \$20 al mes por otros gastos.

TABLA 36 Gastos

Gastos en Servicios Básicos

Rubro	Gasto / mes	Gasto / año
Alícuota Local Blue Coast	40,00	480,00
Teléfono - Conv.	200,00	2.400,00
Internet	40,00	480,00
Energía Eléctrica	120,00	1.440,00
Agua Potable	-	-
	400,00	4.800,00

Gastos de Ventas

Rubro	Gasto / mes	Gasto / año
Publicidad web	300,00	3.600,00
Publicidad Prensa	400,00	4.800,00
	700,00	8.400,00

Gastos Varios

Rubro	Gasto / mes	Gasto / año
Suministros Oficina	20,00	240,00
Limpieza de Planta	300,00	3.600,00
Transporte	300,00	3.600,00
Otros	20,00	240,00
	640,00	7.680,00

Fuente: Elaboración propia

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



Los costos resumidos fueron hechos considerando una inflación del 10% para los siguientes años, aunque esto puede variar. Hay que indicar que la economía ecuatoriana ha tenido una tendencia regular en los últimos 3 años. Los gastos totales en sueldos del primer año ascienden a \$164.433,45 con incrementos anuales del 10% como antes se lo había descrito, los servicios básicos totales son de \$4.800, los gastos varios son de \$7.680, los gastos de ventas se encuentran en \$8.400 anuales.

TABLA 37 Referencias

Proyecciones						
% de Inflación proyectada		10%	10%	10%	10%	
Costos Fijos / Años	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
Gastos Sueldos y Salarios	164.433,45	180.876,80	198.964,48	218.860,93	240.747,02	13.702,79
Gastos en Servicios Básicos	4.800,00	5.280,00	5.808,00	6.388,80	7.027,68	400,00
Gastos de Ventas	8.400,00	9.240,00	10.164,00	11.180,40	12.298,44	700,00
Gastos Varios	7.680,00	8.448,00	9.292,80	10.222,08	11.244,29	640,00
Total Costos Fijos	185.313,45	203.844,80	224.229,28	246.652,21	271.317,43	15.442,79

Costos Unitarios / Años	2013	2014	2015	2016	2017
COCINAS	372,50	409,74	450,72	495,79	545,37
BAÑOS	130,74	143,81	158,20	174,01	191,42
CLOSETS	229,00	251,90	277,09	304,80	335,28
MUEBLES DE TV	62,60	68,86	75,75	83,32	91,65
CORTINAS HUNTER DOUGLAS	30,00	33,00	36,30	39,93	43,92
ESCRITORIOS	121,66	133,83	147,21	161,93	178,12

Costos Variables / Años	1	2	3	4	5	Promedio
COCINAS	40.974,45	49.579,08	59.990,69	72.588,74	87.832,37	3.414,54
BAÑOS	18.957,30	22.938,33	27.755,38	33.584,01	40.636,66	1.579,78
CLOSETS	25.190,00	30.479,90	36.880,68	44.625,62	53.997,00	2.099,17
MUEBLES DE TV	75.120,00	90.895,20	109.983,19	133.079,66	161.026,39	6.260,00
CORTINAS HUNTER DOUGLAS	30.000,00	36.300,00	43.923,00	53.146,83	64.307,66	2.500,00
ESCRITORIOS	145.992,00	176.650,32	213.746,89	258.633,73	312.946,82	12.166,00
Total Costos Variables	336.234,75	406.842,84	492.279,83	595.658,60	720.746,90	28.019,48

Fuente: Elaboración propia

7.2.2.1. Costos de Producción

Para efectos del trabajo de titulación quedaron establecidos los productos así:

- Cocinas
- Baños
- Closets
- Muebles de TV
- Cortinas Hunter Douglas (Distribución)
- Escritorios de Oficina

Los costos de producción de estos llegan a \$336.234,75, con el incremento anual del 10% por factores especificados tales como inflación, riesgo país, etc.

Se describe la cantidad necesaria de materia prima para la producción de los determinados productos que la empresa desea comercializar. El MDF es predominante.

TABLA 38 Producto y materia prima

Tipo de Producto y uso de materia prima	MDF	ACCESORIOS COCINA	VISAGRAS	TORNILLOS	GANCHO CAJÓN	TUBO 2" CON TOMAS ESQUINERAS	L DE ANCLAJE	PERNOS TRIPA DE PATO ANCLAJE PISO	RIELES DE CAJONEROS	GOMA BLANCA	MATERIAL HUNTER DOUGLAS	RIELES DE PUERTAS	VIDRIO 10 M
COCINAS	2,00	1,00	2,00	6,00	1,00	0,00	1	1	4	0,25		2	
BAÑOS	1,00		0,50	1,00	0,25	0,00	0	0	0	0,1		2	
CLOSETS	2,00		0,50			1,00							
MUEBLES DE TV	0,50			1,00						0,5			0,5
CORTINAS HUNTER DOUGLAS											1		
ESCRITORIOS	1,00			1,00	0,25				2	0,5			

Fuente: Elaboración propia

Luego de determinada la materia prima en sus costos y la cantidad necesaria para producir, se puede determinar los costos unitarios de los productos ofrecidos. Una cocina en su totalidad tiene un costo efectivo de \$372,50 en promedio de 12 metros cuadrados, un baño de 6 metros cuadrados tiene un costo de material de \$130,74, un closet con cajonera estándar tiene un costo de \$229, un mueble de TV \$62,60, un escritorio de oficina para una oficina de 9 metros cuadrados cuesta \$121,66. Las

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



cortinas Hunter Douglas son vendidas por una importadora cuya oficina principal está en Quito, la mayoría de las cortinas que se venden son para la cocina o para el baño.

TABLA 39 Proceso vs Producto

Costo de proceso por producto	MDF	ACCESORIOS COCINA	VISAGRAS	TORNILLOS	GANCHO CAJÓN	TUBO 2" CON TOMAS ESQUINERAS	L DE ANCLAJE	PERNOS TRIPA DE PATO ANCLAJE PISO	RIELES DE CAJONEROS	GOMA BLANCA	MATERIAL HUNTER DOUGLAS	RIELES DE PUERTAS	VIDRIO 10 M	Costo Materia Prima/ Producto
COCINAS	\$ 224,00	\$ 90,00	\$ 12,00	\$ 0,90	\$ 14,00	\$ -	\$ 8,00	\$ 0,25	\$ 11,12	\$ 0,23	\$ -	\$ 12,00	\$ -	\$ 372,50
BAÑOS	\$ 112,00	\$ -	\$ 3,00	\$ 0,15	\$ 3,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,09	\$ -	\$ 12,00	\$ -	\$ 130,74
CLOSETS	\$ 224,00	\$ -	\$ 3,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 229,00
MUEBLES DE TV	\$ 56,00	\$ -	\$ -	\$ 0,15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,45	\$ -	\$ -	\$ 6,00	\$ 62,60
CORTINAS HUNTER DOUGLAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,00
ESCRITORIOS	\$ 112,00	\$ -	\$ -	\$ 0,15	\$ 3,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,56	\$ 0,45	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 121,66

Fuente: Elaboración propia

7.3. Benchmarking

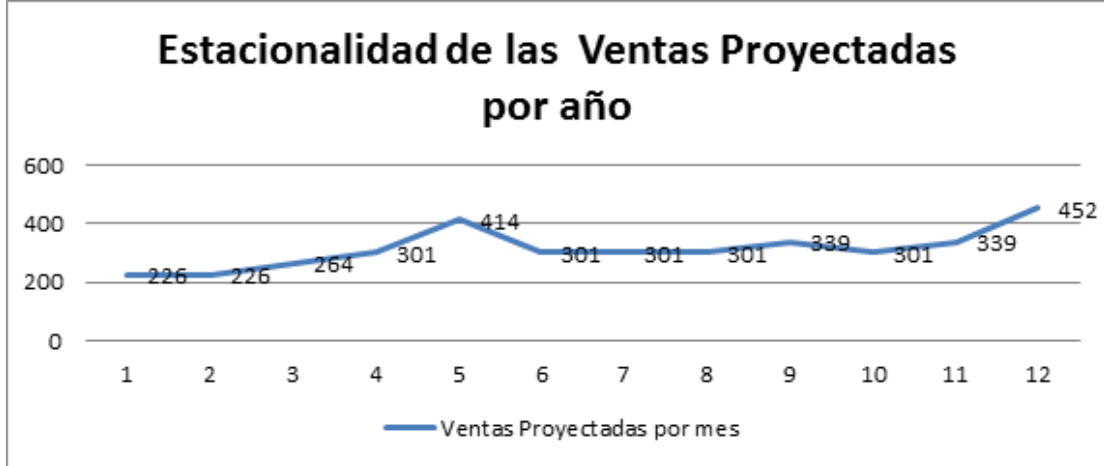
El Benchmarking que se valoró en la fase investigativa, determinó que los productos se podían reflejar en las ventas de los accesorios de EDIMCA, empresa mayorista de madera y aglomerados, lógicamente también venden los accesorios que forman parte de los muebles que la MADEFIN producirá. De esa manera se estiman los porcentajes proporcionales de los productos a vender y la estacionalidad de las ventas. En diciembre se repuntan las ventas llegando al 12%, siendo el mes más bajo en Enero que llega al 6% del total del año. Se pretende obtener beneficios de las cortinas que atraen la venta al por menor y ayudan al flujo diario por sus precios y calidad.

TABLA 40 Benchmarking

UNIDADES PRODUCIDAS / MESES	Ventas Proyectadas por mes												2013
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
3% COCINAS	7	7	8	9	12	9	9	9	10	9	10	13	110,00
4% BAÑOS	9	9	10	12	16	12	12	12	13	12	13	17	145,00
3% CLOSETS	7	7	8	9	12	9	9	9	10	9	10	13	110,00
32% MUEBLES DE TV	72	72	84	96	132	96	96	96	108	96	108	144	1.200,00
27% CORTINAS HUNTER DOUGLAS	60	60	70	80	110	80	80	80	90	80	90	120	1.000,00
32% ESCRITORIOS	72	72	84	96	132	96	96	96	108	96	108	144	1.200,00
100% VENTAS TOTALES EN UNIDADES	226	226	264	301	414	301	301	301	339	301	339	452	3.765,00

Fuente: Elaboración propia

TABLA 41 Estacionalidad de las Ventas



Fuente: Elaboración propia

7.4. Análisis de Variables Críticas

7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

Según lo establecido en las ventas del primer año, y considerando un incremento de ventas del 10% en cada año, se determina la proyección de ventas hasta el 2017. Los precios han sido establecidos en base a los costos de la mercadería, según los valores encontrados en la investigación en cuanto a lo que la competencia maneja como precio promedio. En el cuadro de Unidades producidas/Años, se puede observar que se reflejan las proyecciones de ventas de 110 para cocinas y closets que son los artículos más laboriosos y se busca la masificación de muebles de TV, cortinas y escritorios.

El porcentaje de margen de contribución viene dado de la evaluación que se hizo a los precios de la competencia. Para ello se presenta el cuadro siguiente:

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



TABLA 42 Margen de contribución

Margen solicitado de contribución	% de margen de contribución
COCINAS	50,0%
BAÑOS	50,0%
CLOSETS	50,0%
MUEBLES DE TV	50,0%
CORTINAS HUNTER DOUGLAS	50,0%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 43 Ventas proyectadas

VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO					
% De incremento en ventas proyectado		10%	10%	10%	10%
Unidades Producidas / Años	2013	2014	2015	2016	2017
COCINAS	110	121	133	146	161
BAÑOS	145	160	175	193	212
CLOSETS	110	121	133	146	161
MUEBLES DE TV	1,200	1,320	1,452	1,597	1,757
CORTINAS HUNTER DOUGLAS	1,000	1,100	1,210	1,331	1,464
ESCRITORIOS	1,200	1,320	1,452	1,597	1,757
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	3,765	4,142	4,556	5,011	5,512

	2013	2014	2015	2016	2017
Precios / Años					
COCINAS	744.99	819.49	901.44	991.58	1,090.74
BAÑOS	261.48	287.63	316.39	348.03	382.83
CLOSETS	458.00	503.80	554.18	609.60	670.56
MUEBLES DE TV	125.20	137.72	151.49	166.64	183.31
CORTINAS HUNTER DOUGLAS	60.00	66.00	72.60	79.86	87.85
ESCRITORIOS	243.32	267.65	294.42	323.86	356.24

VENTAS EN Dólares / Años	2013	2014	2015	2016	2017
COCINAS	81,949	99,158	119,981	145,177	175,665
BAÑOS	37,915	45,877	55,511	67,168	81,273
CLOSETS	50,380	60,960	73,761	89,251	107,994
MUEBLES DE TV	150,240	181,790	219,966	266,159	322,053
CORTINAS HUNTER DOUGLAS	60,000	72,600	87,846	106,294	128,615
ESCRITORIOS	291,984	353,301	427,494	517,267	625,894
VENTAS TOTALES	672,467.50	813,685.68	984,559.67	1,191,317.20	1,441,493.81

Fuente: Elaboración propia

7.4.2. Análisis de Punto de Equilibrio

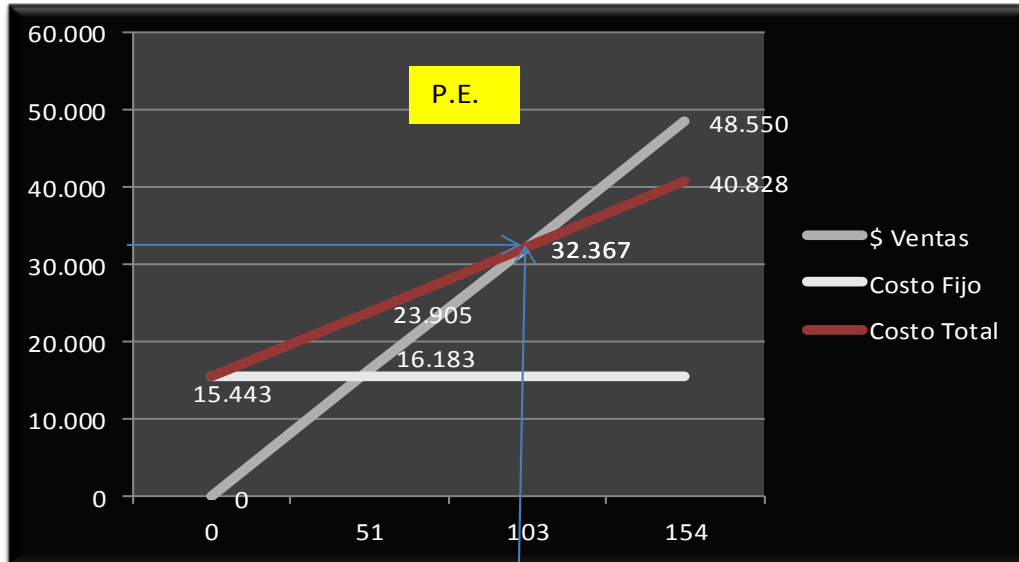
El punto de equilibrio para esta operación se da en las 103 unidades producidas o el total de \$32.367 dólares en ventas. Estos valores fueron obtenidos en base a promedios en el trabajo de titulación.

TABLA 44 Datos

Datos iniciales	
Precio Venta	315,50
Coste Unitario	164,97
Gastos Fijos Mes	15.442,79
Q de Pto. Equilibrio	102,6
\$ Ventas Equilibrio	32.367

Fuente: Elaboración propia

TABLA 45 Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

7.5. Estados Financieros proyectados

Los estados financieros son informes que utilizan las empresas para analizar la situación económica y financiera. Desde luego, esta información resulta sumamente importante para la administración, accionistas, acreedores y propietarios.

7.5.1. Balance General Inicial

El balance que está perfectamente cuadrado, refleja un incremento del patrimonio en el tiempo, llegando a \$912.251,25 en el 2017

TABLA 46 Balance General

Balance General						
	Año 0	2013	2014	2015	2016	2017
Activos						
Disponible	43.462,27	143.973,95	260.002,59	422.346,27	642.400,76	934.123,07
Ctas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Activo Corriente	43.462,27	143.973,95	260.002,59	422.346,27	642.400,76	934.123,07
Activos Fijos	235.404,00	235.404,00	235.404,00	235.404,00	235.404,00	235.404,00
Dep Acumulada	0	22.898,50	45.797,00	68.695,50	91.594,00	114.492,50
Activos Fijos Netos	235.404,00	212.505,50	189.607,00	166.708,50	143.810,00	120.911,50
Total de Activos	278.866,27	356.479,45	449.609,59	589.054,77	786.210,76	1.055.034,57
Pasivos						
Ctas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por Pagar	0,00	36.561,78	55.299,26	78.544,28	107.299,55	142.783,31
Pasivo Corriente	0,00	36.561,78	55.299,26	78.544,28	107.299,55	142.783,31
Deuda LP	193.866,27	162.987,51	128.586,67	90.262,02	47.566,00	0,00
Total de Pasivos	193.866,27	199.549,29	183.885,93	168.806,30	154.865,55	142.783,31
Patrimonio						
Capital Social	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00
Utilidad del Ejercicio	0	71.930,16	108.793,50	154.524,81	211.096,75	280.906,05
Utilidades Retenidas	0	0,00	71.930,16	180.723,66	335.248,46	546.345,21
Total de Patrimonio	85.000,00	156.930,16	265.723,66	420.248,46	631.345,21	912.251,25
Pasivo más Patrimonio	278.866,27	356.479,45	449.609,59	589.054,77	786.210,76	1.055.034,57

Fuente: Elaboración propia

7.5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

TABLA 47 Estado de Pérdidas y ganancias

Estado de Resultado					
	2013	2014	2015	2016	2017
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%
Ventas	672.467,50	813.685,68	984.559,67	1.191.317,20	1.441.493,81
Costo de Venta	336.234,75	406.842,84	492.279,83	595.658,60	720.746,90
Utilidad Bruta en Venta	336.232,75	406.842,84	492.279,83	595.658,60	720.746,90
Gastos Sueldos y Salarios	164.433,45	180.876,80	198.964,48	218.860,93	240.747,02
Gastos Generales	20.880,00	22.968,00	25.264,80	27.791,28	30.570,41
Gastos de Depreciación	22.898,50	22.898,50	22.898,50	22.898,50	22.898,50
Utilidad Operativa	128.020,80	180.099,54	245.152,05	326.107,89	426.530,97
Gastos Financieros	19.528,86	16.006,78	12.082,96	7.711,59	2.841,62
Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	108.491,94	164.092,76	233.069,09	318.396,30	423.689,36
Repartición Trabajadores	16.273,79	24.613,91	34.960,36	47.759,44	63.553,40
Utilidad antes Imptos Renta	92.218,15	139.478,85	198.108,73	270.636,85	360.135,96
Impto a la Renta	20.287,99	30.685,35	43.583,92	59.540,11	79.229,91
Utilidad Disponible	71.930,16	108.793,50	154.524,81	211.096,75	280.906,05

Fuente: Elaboración propia

Cumpliendo con todos los principios legales en los pagos de las utilidades e impuesto a la renta, la empresa logra cumplir con el objetivo de mantener utilidades disponibles para el crecimiento de la misma.

7.5.2.1. Flujo de Caja proyectado

TABLA 48 Flujo de efectivo

Estado de Flujo de Efectivo					
	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad antes Imptos Renta	114,310.44	169,911.26	238,887.59	324,214.80	429,507.86
(+) Gastos de Depreciación	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00	17,080.00
(-) Amortizaciones de Deuda	30,878.76	34,400.84	38,324.65	42,696.02	47,566.00
(-) Pagos de Impuestos	0.00	38,522.62	57,260.09	80,505.12	109,260.39
Flujo Anual	100,511.68	114,067.81	160,382.84	218,093.66	289,761.47
Flujo Acumulado	100,511.68	214,579.49	374,962.33	593,055.99	882,817.46
PAYBACK	(178,354.59)	(64,286.78)	96,096.06	314,189.72	603,951.20

Fuente: Elaboración propia

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



La empresa refleja un flujo de caja positivo con la proyección de 5 años se puede prever los ingresos y egresos que se dan de acuerdo al desarrollo de las actividades.

En el payback se demuestra que en el tercer año se recupera el desembolso inicial invertido en el trabajo de titulación.

7.5.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

7.5.2.1.1.1. TMAR – VAN – TIR

La investigación económica financiera concluye que el negocio tendrá una tasa interna de retorno del 74.87% que permitirá ser superior a la tasa TMAR que viene dada por la inflación 6%, más el riesgo país y el costo de oportunidad que ascendía a 10.53%, este indicador prevé que la operación es financieramente rentable.

La TIR se calcula del flujo del trabajo de titulación puro con la fórmula de Excel.

Por otro lado el cálculo del VAN determinó que el mismo llega a \$1'988.573, que es superior a la inversión de \$278.866, determinando que la operación es económicamente rentable. El valor actual neto es calculado con las anualidades del flujo de proyecto puro, dividido para 1 menos la tasa de descuento elevada a la anualidad.

La tasa de impuesto a la renta a partir del próximo año es del 22%, las utilidades a repartirse a partir del segundo año son de 15% sobre la utilidad bruta.

TABLA 49 VAN & TIR

Flujos del Proyecto Puro

Año	0	1	2	3	4	5	5
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta		22%	22%	22%	22%	22%	
Ventas	0	672.468	813.686	984.560	1.191.317	1.441.494	
Costos Variables	0	336.235	406.843	492.280	595.659	720.747	
Costos Fijos	0	185.313	203.845	224.229	246.652	271.317	
Flujo de Explotación	0	150.919	202.998	268.051	349.006	449.429	
Repart. Util	0		30.450	40.208	52.351	67.414	
Flujo antes de Imp Rta	0	150.919	172.548	227.843	296.655	382.015	
Impto Rta	0	33.202	37.961	50.125	65.264	84.043	
Flujo después de Impuestos	0	117.717	134.588	177.718	231.391	297.972	
Inversiones	-278.866	0	0	0	0	0	
Flujo del Proyecto Puro	-278.866	117.717	134.588	177.718	231.391	297.972	Perpetuidad 2.612.281
Tasa de Descuento a utilizar BCE+INFLAC 2011	10,53%						
Valor Actual	-278.866	106.502	110.165	131.610	155.034	180.623	1.583.504
VAN	1.988.573	106.502	216.668	348.278	503.312		
TIR	74,87%						

Fuente: Elaboración propia

7.5.2.1.1.2. PAYBACK

El Payback resulta de la resta del capital de inicio menos los flujos anuales de caja, el flujo se lo divide para 12 para proporcionalmente ir encontrando el mes que se debe de haber hecho la devolución de la inversión y para este caso es de 33 meses.

TABLA 50 Payback

PAYBACK	33	meses				
MESES	0	-279,026				
1	1	6,696	6,696	-279,026	(272,330)	
2	2	6,696	13,392	-279,026	(265,635)	
3	3	6,696	20,087	-279,026	(258,939)	
4	4	6,696	26,783	-279,026	(252,243)	
5	5	6,696	33,479	-279,026	(245,547)	
6	6	6,696	40,175	-279,026	(238,852)	
7	7	6,696	46,870	-279,026	(232,156)	
8	8	6,696	53,566	-279,026	(225,460)	
9	9	6,696	60,262	-279,026	(218,764)	
10	10	6,696	66,958	-279,026	(212,069)	
11	11	6,696	73,653	-279,026	(205,373)	
12	12	6,696	80,349	-279,026	(198,677)	
13	1	8,155	88,504	-279,026	(190,522)	
14	2	8,155	96,659	-279,026	(182,368)	
15	3	8,155	104,814	-279,026	(174,213)	
16	4	8,155	112,968	-279,026	(166,058)	
17	5	8,155	121,123	-279,026	(157,903)	
18	6	8,155	129,278	-279,026	(149,748)	
19	7	8,155	137,433	-279,026	(141,594)	
20	8	8,155	145,587	-279,026	(133,439)	
21	9	8,155	153,742	-279,026	(125,284)	
22	10	8,155	161,897	-279,026	(117,129)	
23	11	8,155	170,052	-279,026	(108,975)	
24	12	8,155	178,206	-279,026	(100,820)	
25	1	11,926	190,133	-279,026	(88,894)	
26	2	11,926	202,059	-279,026	(76,967)	
27	3	11,926	213,985	-279,026	(65,041)	
28	4	11,926	225,911	-279,026	(53,115)	
29	5	11,926	237,837	-279,026	(41,189)	
30	6	11,926	249,764	-279,026	(29,263)	
31	7	11,926	261,690	-279,026	(17,337)	
32	8	11,926	273,616	-279,026	(5,410)	
33	9	11,926	285,542	-279,026	6515.88	

Fuente: Elaboración propia

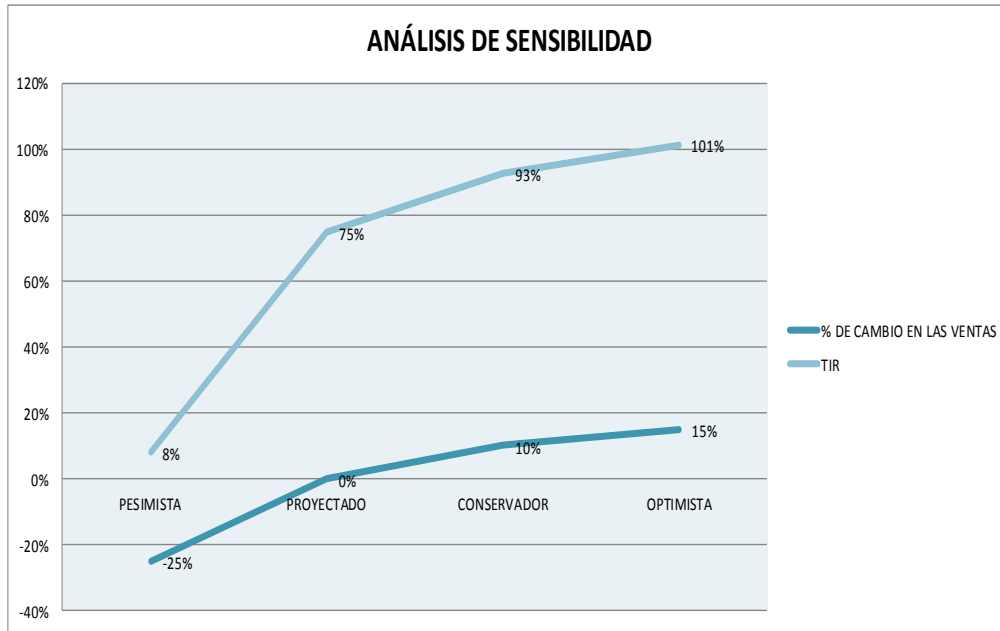
7.6. Análisis de Sensibilidad de las ventas Multi variable o de Escenarios Múltiples

En el análisis de sensibilidad que presentamos a continuación, se logra determinar que luego de decrecer en las ventas un 25%, entonces será negativa e improductiva la operación.

Se puede interpretar también en el caso de que los costos se incrementen por cualquier motivo en un porcentaje similar van a afectar perjudicialmente la operación.

TABLA 51 Análisis de Sensibilidad de las ventas

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	PESIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	OPTIMISTA
% DE CAMBIO EN LAS VENTAS	-25,00%	0%	10%	15%
VAN	(13.871)	1.988.573	2.789.550	3.190.039
TIR	8,10%	74,87%	92,75%	101,31%



Fuente: Elaboración propia

TABLA 52 Escenario Pesimista

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PESIMISTA							
							Sensibilidad -25,00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%	22%	
Año	0	1	2	3	4	5	5
Ventas		504.351	610.264	738.420	893.488	1.081.120	
Costos Variables		336.235	406.843	492.280	595.659	720.747	
Costos Fijos		185.313	203.845	224.229	246.652	271.317	
Flujo de Explotación		-17.198	-423	21.911	51.177	89.056	
Repart. Util			-64	3.287	7.677	13.358	
Flujo antes de Imp Rta		-17.198	-360	18.624	43.501	75.698	
Impto Rta		-3.783	-79	4.097	9.570	16.653	
Flujo después de Impuestos		-13.414	-281	14.527	33.930	59.044	
Inversiones	-278.866	0	0	0	0	0	
							Perpetuidad
Flujo del Proyecto Puro	-278.866	-13.414	-281	14.527	33.930	59.044	343.263
Tasa de Descuento a utilizar	10,53%						
Valor Actual	-278.866	-12.136	-230	10.758	22.734	35.791	208.078

Fuente: Elaboración propia

TABLA 53 Escenario Projectado

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PROYECTADO							
							Sensibilidad 0,00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%	22%	
Año	0	1	2	3	4	5	5
Ventas		672.468	813.686	984.560	1.191.317	1.441.494	
Costos Variables		336.235	406.843	492.280	595.659	720.747	
Costos Fijos		185.313	203.845	224.229	246.652	271.317	
Flujo de Explotación		150.919	202.998	268.051	349.006	449.429	
Repart. Util			30.450	40.208	52.351	67.414	
Flujo antes de Imp Rta		150.919	172.548	227.843	296.655	382.015	
Impto Rta		33.202	37.961	50.125	65.264	84.043	
Flujo después de Impuestos		117.717	134.588	177.718	231.391	297.972	
Inversiones	-278.866	0	0	0	0	0	
							Perpetuidad
Flujo del Proyecto Puro	-278.866	117.717	134.588	177.718	231.391	297.972	2.612.281
Tasa de Descuento a utilizar	10,53%						
Valor Actual	-278.866	106.502	110.165	131.610	155.034	180.623	1.583.504
		106.502	216.668	348.278	503.312		

Fuente: Elaboración propia

TABLA 54 Escenario Conservador

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CONSERVADOR							
							Sensibilidad 10,00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%	22%	
Año	0	1	2	3	4	5	5
Ventas		739.714	895.054	1.083.016	1.310.449	1.585.643	
Costos Variables		336.235	406.843	492.280	595.659	720.747	
Costos Fijos		185.313	203.845	224.229	246.652	271.317	
Flujo de Explotación		218.166	284.367	366.507	468.138	593.579	
Repart. Util			42.655	54.976	70.221	89.037	
Flujo antes de Imp Rta		218.166	241.712	311.531	397.917	504.542	
Imppto Rta		47.997	53.177	68.537	87.542	110.999	
Flujo después de Impuestos		170.170	188.535	242.994	310.376	393.543	
Inversiones	-278.866	0	0	0	0	0	
Flujo del Proyecto Puro	-278.866	170.170	188.535	242.994	310.376	393.543	Perpetuidad 3.519.889
Tasa de Descuento a utilizar	10,53%						
Valor Actual	-278.866	153.958	154.323	179.951	207.954	238.556	2.133.674
		153.958	308.281	488.232	696.186		

Fuente: Elaboración propia

TABLA 55 Escenario Optimista

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD OPTIMISTA							
							Sensibilidad 15,00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%	22%	
Año	0	1	2	3	4	5	5
Ventas		773.338	935.739	1.132.244	1.370.015	1.657.718	
Costos Variables		336.235	406.843	492.280	595.659	720.747	
Costos Fijos		185.313	203.845	224.229	246.652	271.317	
Flujo de Explotación		251.789	325.051	415.735	527.704	665.654	
Repart. Util			48.758	62.360	79.156	99.848	
Flujo antes de Imp Rta		251.789	276.293	353.374	448.548	565.806	
Imppto Rta		55.394	60.785	77.742	98.681	124.477	
Flujo después de Impuestos		196.396	215.509	275.632	349.868	441.328	
Inversiones	-278.866	0	0	0	0	0	
Flujo del Proyecto Puro	-278.866	196.396	215.509	275.632	349.868	441.328	Perpetuidad 3.973.692
Tasa de Descuento a utilizar	10,53%						
Valor Actual	-278.866	177.685	176.402	204.122	234.414	267.523	2.408.759
		177.685	354.088	558.210	792.623		

Fuente: Elaboración propia

7.7. Análisis de Sensibilidad de los costos Multi variable o de Escenarios Múltiples

En el análisis de sensibilidad que se presenta se logra determinar que luego de incrementar los costos en un 37%, entonces será negativa e improductiva la operación. Por otro lado en el caso si los costos decrecen en un -10% se tendrá una rentabilidad excelente tal como demuestra el TIR con un 88.39%

TABLA 56 Análisis de sensibilidad de los costos

	DECREMENTO COSTOS	NORMAL	INCREMENTO COSTOS	
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	OPTIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	PESIMISTA
% DE CAMBIO EN LOS COSTOS	-10.00%	0%	10%	37%
VAN	2,583,120	2,022,068	1,461,016	(53,824)
TIR	88.39%	75.21%	61.20%	5.40%

	OPTIMISTA	PROYECTADO	CONSERVADOR	PESIMISTA
% DE CAMBIO EN LOS COSTOS	-10%	0%	10%	37%
TIR	88%	75%	61%	5%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 57 Escenario Costos Pesimista

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PESIMISTA								
							Sensibilidad	37.00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	
Año	0	1	2	3	4	5	5	
Ventas		672,468	813,686	984,560	1,191,317	1,441,494		
Costos Variables		460,642	557,375	674,423	816,052	987,423		
Costos Fijos		253,879	279,267	307,194	337,914	371,705		
Flujo de Explotación		-42,054	-22,956	2,942	37,351	82,366		
Repart. Util			-3,443	441	5,603	12,355		
Flujo antes de Imp Rta		-42,054	-19,513	2,501	31,749	70,011		
Impto Rta		-9,252	-4,293	550	6,985	15,402		
Flujo después de Impuestos		-32,802	-15,220	1,951	24,764	54,608		
Inversiones	-278,866	0	0	0	0	0		
							Perpetuidad	
Flujo del Proyecto Puro	-278,866	-32,802	-15,220	1,951	24,764	54,608	356,395	
Tasa de Descuento a utilizar	10.53%							
Valor Actual	-278,866	-29,677	-12,458	1,445	16,592	33,102	216,039	
		-29,677	-42,135	-40,690	-24,098			

Fuente: Elaboración propia

TABLA 58 Escenario Costos Proyectados

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PROYECTADO								
							Sensibilidad	0.00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	
Año	0	1	2	3	4	5	5	
Ventas		672,468	813,686	984,560	1,191,317	1,441,494		
Costos Variables		336,235	406,843	492,280	595,659	720,747		
Costos Fijos		185,313	203,845	224,229	246,652	271,317		
Flujo de Explotación		150,919	202,998	268,051	349,006	449,429		
Repart. Util			30,450	40,208	52,351	67,414		
Flujo antes de Imp Rta		150,919	172,548	227,843	296,655	382,015		
Impto Rta		33,202	37,961	50,125	65,264	84,043		
Flujo después de Impuestos		117,717	134,588	177,718	231,391	297,972		
Inversiones	-278,866	0	0	0	0	0		
							Perpetuidad	
Flujo del Proyecto Puro	-278,866	117,717	134,588	177,718	231,391	297,972	2,667,538	
Tasa de Descuento a utilizar	10.53%							
Valor Actual	-278,866	106,502	110,165	131,610	155,034	180,623	1,616,999	
		106,502	216,668	348,278	503,312			

Fuente: Elaboración propia

TABLA 59 Escenarios Costos Conservador

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CONSERVADOR								
							Sensibilidad	10.00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%		
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%	22%		
Año	0	1	2	3	4	5	5	
Ventas		672,468	813,686	984,560	1,191,317	1,441,494		
Costos Variables		369,858	447,527	541,508	655,224	792,822		
Costos Fijos		203,845	224,229	246,652	271,317	298,449		
Flujo de Explotación		98,764	141,929	196,400	264,775	350,223		
Repart. Util			21,289	29,460	39,716	52,533		
Flujo antes de Imp Rta		98,764	120,640	166,940	225,059	297,690		
Impto Rta		21,728	26,541	36,727	49,513	65,492		
Flujo después de Impuestos		77,036	94,099	130,213	175,546	232,198		
Inversiones	-278,866	0	0	0	0	0		
Flujo del Proyecto Puro	-278,866	77,036	94,099	130,213	175,546	232,198	Perpetuidad	
Tasa de Descuento a utilizar	10.53%							
Valor Actual	-278,866	69,697	77,024	96,430	117,617	140,753	1,238,361	
		69,697	146,721	243,151	360,768			

Fuente: Elaboración propia

TABLA 60 Escenario Costos Optimistas

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD OPTIMISTA								
							Sensibilidad	-10.00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	15%	15%	15%	15%	15%	15%		
% de Impuesto a la Renta	22%	22%	22%	22%	22%	22%		
Año	0	1	2	3	4	5	5	
Ventas		672,468	813,686	984,560	1,191,317	1,441,494		
Costos Variables		302,611	366,159	443,052	536,093	648,672		
Costos Fijos		166,782	183,460	201,806	221,987	244,186		
Flujo de Explotación		203,074	264,067	339,701	433,237	548,636		
Repart. Util			39,610	50,955	64,986	82,295		
Flujo antes de Imp Rta		203,074	224,457	288,746	368,252	466,341		
Impto Rta		44,676	49,380	63,524	81,015	102,595		
Flujo después de Impuestos		158,398	175,076	225,222	287,236	363,746		
Inversiones	-278,866	0	0	0	0	0		
Flujo del Proyecto Puro	-278,866	158,398	175,076	225,222	287,236	363,746	Perpetuidad	
Tasa de Descuento a utilizar	10.53%							
Valor Actual	-278,866	143,308	143,307	166,790	192,450	220,494	1,995,637	

Fuente: Elaboración propia

7.7.1. Indicadores financieros

Los indicadores financieros sirven para ponderar y evaluar el rendimiento de la empresa.

7.7.1.1. Liquidez

TABLA 61 Liquidez

RATIOS FINANCIEROS		2013	2014	2015	2016	2017
Ratios de Liquidez						
Liquidez o Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente						
	en veces	3,9	4,7	5,4	6,0	6,5
Liquidez Seca o Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente						
	en veces	3,9	4,7	5,4	6,0	6,5
	en dinero	107.412	204.703	343.802	535.101	791.340
Riesgo de Illiquidez = 1 - (Activos Corrientes / Activos)						
	en porcentaje	60%	42%	28%	18%	11%

Fuente: Elaboración propia

El indicador de liquidez muestra la capacidad que mantiene la empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Los ratios de liquidez de la proyección financiera en todos los casos dan positivo para el negocio, para este caso empieza con 3,9 veces y termina en 6,5 pues al 2017 el flujo de caja es suficiente para la operación.

7.7.1.2. Apalancamiento

TABLA 62 Apalancamiento

RATIOS FINANCIEROS		2013	2014	2015	2016	2017
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo						
	en porcentaje	56%	41%	29%	20%	14%
	en porcentaje	18%	30%	47%	69%	100%
	en veces	1,3	0,7	0,4	0,2	0,2
Cobertura 1 = Utilidad Operativa / Gastos Financieros						
	en veces	6,6	11,3	20,3	42,3	150,1
Cobertura 2 = (Flujo de Efectivo + Servicio de Deuda) / Servicio de Deuda						
		3,0	3,3	4,2	5,4	6,8

Fuente: Elaboración propia

El apalancamiento mide la capacidad, en el largo plazo, de una empresa para hacer frente a sus obligaciones. En cuanto al pasivo sobre activo empieza de alto porcentaje es decir 56% ya que el activo se financió en un 70%, significa que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. En el caso del pasivo corriente sobre pasivo es muy bajo el compromiso por la misma razón, pero una vez cancelada la deuda este se fortalece.

7.7.1.3. Rentabilidad

TABLA 63 Rentabilidad

OTROS INDICADORES		2013	2014	2015	2016	2017
Punto de Equilibrio (en Dinero)	en dinero	370.628	407.690	448.459	493.304	542.635
Generación de Empleo	en porcentaje	77%	95%	119%	152%	
Identidad de Dupont:						
a) Utilidad Neta / Ventas	↳ Margen Neto	16%	20%	24%	27%	29%
b) Ventas / Activos	↳ Rotación Act	1,9	1,8	1,7	1,5	1,4
c) ROA = a) * b)		30%	36%	40%	40%	40%
d) Deuda / Activos	↳ Apalancamiento	56%	41%	29%	20%	14%
e) 1 - Apalancamiento		44%	59%	71%	80%	86%
f) ROE = c) / e)		69%	62%	55%	50%	46%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ROA se obtiene que por cada dólar invertido en activos, se obtenga en el primer año treinta centavos el primer año y cuarenta en el quinto.

En cuanto al ROE que por cada dólar invertido por los accionistas, se obtienen sesenta y nueve centavos en el primer año y cuarenta y seis en el quinto.

CAPÍTULO 8

8. PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia es la responsabilidad sobre algo incierto o eventual. Hoy en día, las empresas tienen la obligación de salvaguardar y resguardar sus activos. Sin embargo, la contingencia acentúa que no hay nada absoluto en las organizaciones y en ocasiones depende de las condiciones ambientales y procesos administrativos apropiados.

Por lo cual es esencial que las empresas estén preparadas para continuar atendiendo a la hora de superar cualquier eventualidad que pueda acarrear pérdidas enormes; además de asegurarse de mantener la confianza de todos los miembros que conforman la empresa y del público en general que conoce a la organización.

Aportaciones

JOAN WOODWARD, dice que existe una fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción, toda vez que las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a aquellas organizaciones con tecnología cambiante.

En 1962, Chandler realizó una de las más serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales en las organizaciones y estas a su vez pasaron a un proceso histórico que involucran cuatro fases distintas:

- Acumulación de recursos.
- Racionalización del uso de los recursos.
- Continuación del crecimiento.
- Racionalización del uso de expansión.

¿Qué significa planear para la recuperación del negocio?

Planear la recuperación de un desastre debe estar basado en puntos clave tales como:

- Comprender el giro del negocio.
- Analizar y determinar cuánto es el tiempo máximo que puede estar interrumpido el negocio.

Ilustración 28 GESTIÓN DEL RIESGO



Fuente: Elaboración propia

8.1. Plan de administración del riesgo

“Todas las organizaciones, no importa su actividad ni tamaño, afrontan una serie de riesgos que pueden afectar al logro de sus objetivos”

La gestión de Riesgo Empresarial puede definirse como la competencia de una organización para manejar la incertidumbre, minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades más eficazmente. Se caracteriza por prácticas gerenciales sistemáticas de evaluación, control del riesgo y mejoramiento de la administración del riesgo, apoyadas y posibilitadas por el marco apropiado de manejo del riesgo.

En la gestión del riesgo, un riesgo se define como un posible evento o circunstancia que puede tener influencias negativas sobre la empresa en cuestión. Su impacto puede ser en la existencia misma, los recursos (humanos y de capital), los productos y servicios, o los clientes de la empresa, así como los efectos externos en la sociedad, los mercados o el medio ambiente.

El plan de gestión de riesgo es la forma en que la empresa trata de identificar los riesgos y elaborar un plan de respuestas. Para ello es necesario:

- Establecer un equipo de gestión de riesgo.
- Determinar el riesgo en el negocio.
- Implementar controles de riesgos.

8.1.1. Principales riesgos

Los riesgos están relacionados con las amenazas identificadas como:

- La amenaza de perder la inversión.
- La amenaza del uso indebido de información privada

- La amenaza de accidentes y víctimas.

Las amenazas

Las amenazas pueden existir con diversas entidades. Principalmente con los accionistas, los clientes y los organismos reguladores del gobierno. Por otro lado, dependiendo de la actividad económica de las empresas hay más de una función de riesgos.

- **Crisis financiera:** Tiene un impacto en diversos sectores y su evolución es impredecible.
- **Cumplimiento normativo y exceso regulatorio:** Algunas empresas temen excesivas regulaciones como respuesta a la crisis; uno de los ejemplos es la nacionalización.
- **Recesión económica:** La combinación de la crisis de liquidez, la depreciación de los activos inmobiliarios, el deterioro de los mercados financieros y la restricción del crédito ha creado un escenario en el que aparece la posibilidad de una profunda recesión.
- **Medioambientales:** Se considera como un riesgo crítico, en el caso de MADEFIN el sector ambiental es preocupante debido que por la inclemencia del tiempo o factores externos, se puede detener una producción y esto a su vez, crearnos inconvenientes.
- **Nuevos competidores:** En los sectores financieros, de seguros y los de gestión de fondos se puede observar en la actualidad una competencia por los mismos clientes y los mercados emergentes son cada vez más competitivos en sectores como el Automotriz y el Comercial.
- **Control de costos:** En una economía global, el control eficiente del gasto es una cuestión crucial. En las actuales condiciones económicas, la guerra de precios entre compañías y la caída de los beneficios confirman la necesidad de controlar los costos de forma eficiente con el fin de ganar en competitividad y mantener los márgenes de ganancias.

- **Gestión del talento:** La retención del talento es la clave en sectores como el obrero, donde se han ofrecido altas remuneraciones en base a objetivos a muy corto plazo. Además, las fuentes para encontrar profesionales se están reduciendo.
- **Modelo de negocios:** Los cambios tecnológicos e industriales están haciendo que algunos modelos de negocio establecidos durante años hayan quedado obsoletos. Este riesgo está forzando a la industria a reinventar sus estructuras y estrategias corporativas.
- **Imagen empresarial:** Es cada vez un riesgo más importante a medida que la confianza de la sociedad se reduce. Es crítico para las compañías del sector Financiero y de Gestión de Fondos. Sectores como Biotecnología, Farmacia, Inmobiliario y Eléctrico tienen una exposición moderada a este riesgo.

Ilustración 29 PRINCIPALES RIESGOS INDUSTRIA MADERERA

Proceso	Riesgos para la seguridad	Riesgos físicos	Riesgos por polvo/ productos químicos	Riesgos biológicos
Patio y estanque	Equipos móviles; * maderas/troncos sueltos; * cintas transportadoras	Ruido; temperaturas extremas	Polvo del camino, otras partículas; pesticidas	Mohos y bacterias*
Descortezado	Pasos elevados; retroceso de máquinas; maderas/troncos sueltos; * cintas transportadoras; sierras/equipos de corte; residuos volantes; * no bloquear la maquinaria	Ruido	Polvo de madera; polvo del camino; otras partículas; componentes volátiles de la madera	Mohos y bacterias*
Aserrado, retestado, canteado	Pasos elevados; retroceso de máquinas; * maderas/troncos sueltos; cintas transportadoras; * sierras/equipos de corte; * residuos volantes; astillas; no bloquear la maquinaria*	Ruido; * lesiones por esfuerzos repetitivos	Polvo de madera; * componentes volátiles de la madera*	Mohos y bacterias
Secado en cámara	Equipos móviles	Extremos de temperatura	Componentes volátiles de la madera, amianto	Mohos y bacterias
Cepillado	Pasos elevados; retroceso de máquinas; * maderas/troncos sueltos; cintas transportadoras; * sierras/equipos de corte; * residuos volantes; astillas; no bloquear la maquinaria	Ruido; * lesiones por esfuerzos repetitivos	Polvo de madera; * componentes volátiles de la madera; pesticidas	
Clasificación	Pasos elevados; maderas/troncos sueltos; cintas transportadoras; * astillas; no bloquear la maquinaria	Ruido; lesiones por esfuerzos repetitivos*	Polvo de madera; pesticidas	
Astillados y operaciones relacionadas	Pasos elevados; retroceso de máquinas; cintas transportadoras; sierras/equipos de corte; * residuos volantes; * no bloquear la maquinaria	Ruido*	Polvo de madera; * componentes volátiles de la madera	Mohos y bacterias*
Corte de chapa	Pasos elevados; equipos móviles; cintas transportadoras; sierras/equipos de corte; astillas; no bloquear la maquinaria	Ruido*	Polvo de madera; componentes volátiles de la madera	Mohos y bacterias*
Secado de chapa	Equipos móviles; astillas	Temperaturas extremas; lesiones por esfuerzos repetitivos	Componentes volátiles de la madera; amianto	Mohos y bacterias
Mezcla de colas y parcheado		Lesiones por esfuerzos repetitivos	Formaldehído; * otros componentes de las resinas*	
Operaciones de prensado en caliente	Equipos móviles; astillas; no bloquear la maquinaria*	Ruido; lesiones por esfuerzos repetitivos	Componentes volátiles de la madera; formaldehído; * otros componentes de las resinas*	
Lijado y acabado de paneles	Equipos móviles; sierras/equipos de corte; residuos volantes; astillas; no bloquear la maquinaria	Ruido; * lesiones por esfuerzos repetitivos	Polvo de madera; formaldehído; otros componentes de las resinas	
Operaciones de limpieza	Pasos elevados; cintas transportadoras; * residuos volantes; * astillas; no bloquear la maquinaria*	Ruido	Polvo de madera; * formaldehído; otros componentes de las resinas; amianto	Mohos y bacterias*
Afilado de sierras	Pasos elevados; sierras/equipos de corte; residuos volantes; no bloquear la maquinaria	Ruido	Humos metálicos*	
Otras tareas de mantenimiento	Pasos elevados; equipos móviles; * no bloquear la maquinaria*		Polvo de madera; amianto; humos metálicos	
Embalaje y envío	Pasos elevados; equipos móviles; * maderas/troncos sueltos; cintas transportadoras; astillas; no bloquear la maquinaria	Ruido; temperaturas extremas; lesiones por esfuerzos repetitivos	Polvo del camino, otras partículas; pesticidas	

* Indica un alto grado de riesgo.

8.1.2. Reuniones para mitigar los riesgos

Para mitigar los riesgos debemos realizar dos tipos de reuniones. La primera debe abarcar a todo el equipo de trabajo y la segunda con el equipo de gestión que se haya formado.

Equipo de trabajo

El líder realizará reuniones bimensuales o semestrales de acuerdo a la periodicidad que considere conveniente; para tratar temas concernientes a:

- Seguridad
- Identificación de riesgos o problemas
- Establecer acciones correctivas
- Recopilar información

Equipo de gestión

El coordinador armará un equipo de riesgos el mismo que estará conformado por miembros de la organización y serán los que lideren a los demás en caso de algún siniestro.

En ambas reuniones se establecerá una agenda donde se debe especificar los riesgos, problemas, pendientes, acuerdos y aprendizajes en lo que sea aplicable.

- **Riesgo:** Entorno que no puede ser controlado, no tiene límite ni plazo de tiempo y su costo es impredecible.
- **Problema:** Hecho que dificulta el alcance de los objetivos de la organización.
- **Pendiente:** Se considera una actividad que no se registra en el cronograma de la organización pero por su importancia resulta útil analizarlas en las reuniones de gestión de riesgo.

- **Acuerdos:** No implica la asignación de responsabilidad ni plazos pero es preciso que sean tomados en cuenta y evoquen análisis en las próximas reuniones.
- **Aprendizaje:** Ideas a modo de ayudas de memoria que pueden apoyar posteriormente a la gestión de riesgo.

8.1.3. Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists)

Para determinar los factores de riesgos existen varios métodos. Uno de los métodos más importantes quizás sea la “lluvia de ideas” y entre otros también tenemos el método Delphi y Nominal.

- **El Brainstorming o lluvia de ideas:** En la actualidad es uno de los métodos más usados para generar ideas originales en un ambiente relajado. ¿En qué consiste? En reunir expertos, miembros del equipo, proveedores y otros involucrados que identifiquen posibles riesgos para la organización. Una regla importante es: no se puede descartar ninguna idea; además se debe promover la desinhibición, luego del consenso general se comienzan a filtrar y seleccionar las ideas para identificar los factores de riesgo.

Guía para Brainstorming:

1. Establecer un límite de tiempo por sesión.
2. Escoger al facilitador.
3. Definir una palabra o una frase que represente el estudio de la reunión.
4. Escribir cada idea aportada de manera concreta.
5. Verificar con la persona que planteó la idea, que lo que se apunta es lo que dijo.
6. Verificar la comprensión para evitar redundancia en los problemas.
7. Unificar las ideas que tengan similitud.

8. Numerar todos los ítems.
 9. Filtrar las ideas, valorarlas de acuerdo a problemas negociables o no negociables, riesgo de factor ambientales y riesgos humanos que se pueden prever.
 10. Con la lista final se discute de manera grupal hasta llegar a una decisión.
- **Método de Delphi:** Es parecido al método anterior, sólo que nunca se realiza en forma presencial. Se mantiene el anonimato de la gente que participa en la sesión con el objetivo de que los más expertos no inhiban las contribuciones de los que tienen menos experiencia, o para que en general, nadie influya sobre nadie. ¿Cómo se desarrolla esta técnica? Cada participante contribuye con ideas a un coordinador, estas ideas deberían ser anónimas, por ejemplo cargándolas en un sitio web, blog, foro, etc. El coordinador sintetiza, asocia y edita las ideas, y devuelve a los participantes una “Opinión del Oráculo” (de allí el nombre de la técnica, por el Oráculo de Delfos o Delphi). Este proceso se realiza en varias interacciones y luego se sacan conclusiones como en la técnica anterior.
 - **Método Nominal:** Este método consiste en reunir a todas las personas que pudieran contribuir a identificar los riesgos del proyecto en una sala, y pedirles que escriban en tarjetas o notas adhesivas, los factores de riesgo que identifican. Luego se pegan en un pizarrón todas las contribuciones, y se asocian factores de riesgos similares o relacionados. Después de esta primera etapa, se pide a los participantes que realicen un ranking de impacto de los factores de riesgo, y se los prioriza.

8.2. Planeación de la respuesta al riesgo

La planeación de la respuesta al riesgo se basa en el ¿Cómo?

1. Cómo evitar el riesgo.
2. Cómo mitigar el riesgo.
3. Cómo aceptar el riesgo.

Esto lo debemos reflejar en el cronograma de acciones que respaldan cada estrategia, con responsables, recursos y reservas de contingencias.

8.2.1. Monitoreo y control del riesgo

El proceso consiste en la evaluación de la existencia y el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos. El monitoreo puede llevarse a cabo en el curso normal de las actividades de la empresa. Incluye el reporte de las deficiencias o desviaciones encontradas y su corrección. MADEFIN ha determinado que es necesario utilizar el monitoreo y el control iterativo debido que:

- Los riesgos cambian (más aún si son de factores externos).
- Las prioridades cambian.

El control de riesgo es:

- Selección de estrategias alternativas
- Medidas correctivas

Además se van a utilizar los siguientes mecanismos para el monitoreo de los riesgos:

- Calendarizar las tareas de mitigación de riesgos.
- Programar reuniones con el equipo de trabajo y con el equipo de gestión.
- Actualizar el plan de respuesta al riesgo para cada vez que se presenten nuevos cambios.

Ilustración 30 MONITOREO DEL RIESGO



Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Revisiones periódicas y evaluación del riesgo

El líder o coordinador asignado registra los riesgos, reportados en el reporte de gestión y convocará a una reunión con el equipo de gestión para su evaluación. El equipo analizará y evaluará los riesgos reportados y su implicancia; como resultado de la evaluación se establecerán acciones correctivas.

8.2.3. Estrategias de Salida

El control de riesgo empresarial implica la determinación y selección de nuevas estrategias de respuestas y al mismo tiempo poder ejecutar los planes de contingencia, acciones correctivas o la modificación de planes de apoyo.

TABLA 64 ENTRADA - SALIDAS - HERRAMIENTAS

ENTRADAS	SALIDAS	HERRAMIENTAS
PLAN GESTION DE RIESGO	DOCUMENTACION ADICIONAL SOBRE RIESGOS	REGISTRO DE RIESGOS
PLAN DE RESPUESTA	PLANES DE ACCIONES CORRECTIVAS	AUDITORIAS DE LOS RIESGOS
COMUNICACIÓN	LECCIONES APRENDIDAS	MEDICION DEL RENDIMIENTO
ALCANCE	ACTUALIZACION DE INFORMACION DE RIESGO	REUNIONES SOBRE EL ESTADO DE LA SITUACION
	PLANES DE RESPUESTAS Y ESTADO DE REGISTRO DE RIESGOS	

Fuente: Elaboración propia

8.3. Plan de Contingencia y Acciones Correctivas

El principal propósito de este plan es planificar cuando todavía no es necesario, documentar estrategias y procedimientos necesarios para implementar ante un desastre.

Al definir un plan este debe ser evaluado constantemente, para prever posibles situaciones que se pudieran producir. Un plan de contingencia no debe quedarse estático de lo contrario sería una herramienta obsoleta. Más bien, debe ser un

instrumento dinámico que debe estar en constante actualización, corrección y mejoramiento.

Beneficios

- Acortar el tiempo de interrupción.
- Minimizar los costos involucrados en la recuperación del negocio.
- Evitar cualquier tipo de confusión y errores cometidos por la gerencia en estas situaciones.
- Evitar la duplicación de esfuerzos durante la recuperación.

Objetivos

Los objetivos del plan de contingencia deben estar claramente definidos y comunicados para todo el equipo de trabajo, en especial para el equipo de gestión de riesgos.

- Vigilar la salud y seguridad del equipo de trabajo.
- Definir una respuesta rápida y ordenada a las distintas situaciones emergentes a las que se pueda enfrentar la organización.
- Proteger y minimizar pérdidas físicas.
- Recuperar procesos más importantes de manera inmediata.
- Asegurar que la empresa recupere su operatividad de manera eficiente con bajo costos y lo más pronto posible.

Es importante recalcar que en situaciones de emergencia no se busca recuperar el 100% de los procesos, pero en el caso del proceso de manufactura se intenta recuperar la producción de la línea de producto que más se vende o mayor margen de utilidad genere.

Archivos de información vital

Los cuatro activos más importantes en la empresa son:

- El personal.
- La propiedad.
- El capital.
- La información.

La información vital se refiere a toda la información que se requiere para restablecer las actividades de la empresa en cualquier otra instalación temporal. Este tipo de información puede ser:

- Fórmulas (know how).
- Datos de clientes/proveedores.
- Información financiera.
- Archivo del personal.

Esta información deberá ser fácil de obtener por parte del director en caso de un desastre para hacer uso de ellas en las nuevas instalaciones. Es aconsejable tener un respaldo de información en establecimientos especializados, es recomendable también crear una caja de emergencias que se pueda guardar en estos establecimientos las cuales contengan formularios, cheques, información bancaria u otros que podrían ser necesarios para reiniciar operaciones fuera de las instalaciones.

Acciones necesarias

- ¿Existe una persona alterna nombrada para una posición clave?
- ¿Funcionan las alarmas sin baterías?
- ¿Son las cajas de seguridad a prueba de incendios? ¿Se mantienen cerradas estas cajas?

- ¿Existen planes de contingencia para contactar números telefónicos que en un principio se tienen en el plan, si el servicio telefónico falla?

Propósito del equipo de gestión

- Tomar decisiones por parte del negocio en situaciones anormales.
- Mantener el funcionamiento de la empresa ante clientes y consumidores.
- Trabajar en conjunto con proveedores.
- Controlar el proceso recuperación.
- Coordinar con todos los equipos de emergencia para las distintas áreas su construcción.
- Trabajar en conjunto con las empresas de siniestros.

Planes de actuación

- Comunicación y alarma.
- Intervención.
- Evacuación y/o confinamiento.

8.4. CONCLUSIONES

La teoría de la contingencia propone que no existen principios universales, toda vez que de acuerdo a este enfoque hay modelos y planes apropiados para situaciones específicas, que no funcionan para otras. En el plan de contingencia la organización es primordial para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que no es posible concebir a la empresa con nivel institucional y sin nivel intermedio. El enfoque de contingencia afirma que no existe forma única de organizar y administrar que sea aplicable a todas las empresas, sino cada una de acuerdo al medio ambiente serán las situaciones y condiciones, ya que de ello dependerá el desarrollo de sus actividades y el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La empresa MADEFIN no puede incrementar sus niveles de ventas debido a un manejo empresarial deficiente y un limitado marketing.
2. La falta de estrategias de marketing no ha permitido que la empresa tenga un mayor reconocimiento y que su participación en el mercado sea más competitiva.
3. La planificación estratégica es la proyección a futuro de los objetivos que la empresa desea lograr a través de las estrategias planteadas en este documento. Desde sus comienzos, la gestión comercial se ha orientado principalmente al segmento corporativo.
4. Se analiza el ciclo de vida del producto, las líneas de productos con las que la empresa puede lograr sus metas, métodos y fijación del precio, plaza y canales de distribución y la promoción con sus respectivas estrategias.
5. Las estrategias que se adaptan al plan operativo son estrategias de fijación de precios basados en la competencia y los costos, entrega del producto de forma directa, estrategias promocionales como catálogos, ferias, publicidad en medios de comunicación, relaciones públicas y telemarketing.
6. Las exigencias de los clientes y las condiciones actuales del mercado son propicias para fortalecer el portafolio de productos a través de las inversiones y el marketing estratégico.
7. MADEFIN se encuentra en una industria con gran potencial dados sus múltiples aplicaciones en diferentes ámbitos de acción.
8. La planificación estratégica de marketing define las actividades a ser desarrolladas desde un marco operativo.

CAPÍTULO 10

10.RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Para lograr incursionar en un mercado adecuadamente, es preciso establecer una estrategia comercial que contemple aspectos de producto, mercado, distribución y precio.

A continuación, se señalan algunas recomendaciones que sería conveniente tener presente al momento de intentar incursionar los mercados.

1. Trabajar muy de cerca con los diseñadores para retroalimentarse en cuanto a las necesidades que se vienen dando en esos mercados.
2. Tener presente las tendencias comerciales que se están dando actualmente en esos mercados, al momento de iniciar la fabricación de muebles.
3. Enfocarse a los productos con mayor demanda en el mercado y particularmente a la fabricación de recámaras para niños, debido a que un gran porcentaje de las familias tienen necesidad de ellas.
4. Considerar que existe una importante oportunidad comercial en la fabricación de mobiliario complementario, como pueden ser esquineros y/o curios, mesas de centro y auxiliares, así como muebles de oficina para el hogar.
5. Estar presente en los principales eventos nacionales e internacionales del sector, así como suscribirse a algunas de las principales revistas especializadas y, de ser posible, anunciarse en ellas.
6. Igualmente, es importante acercarse a las asociaciones gremiales más importantes del país, para conocer lo relacionado a diversas reglamentaciones sobre la fabricación de muebles, así como para llevar a cabo una fuerte promoción de nuestros muebles.
7. Es conveniente contar con material promocional de alta calidad como: folletos, catálogos y páginas web.
8. Además de trabajar en la fabricación de muebles, de acuerdo a las tendencias de los mercados de interés, es importante ir elaborando una línea propia, que el día de mañana identifique a MADEFIN.

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



9. Lo anterior, significa contar con el establecimiento de diseño innovador propio, enfocado a cada mercado.

CAPÍTULO 11

11. FUENTES

FUENTES

- Slide Share . (2012). Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de Slide Share :
<http://www.slideshare.net/gguisao/metodos-recoleccion-de-informacion>
- Al Ries and Jack Trout. (2001). Positioning the battle for your mind. En A. R. Trout, Positioning the battle for your mind (pág. 67). New York: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2 de Enero de 2012). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 15 de Marzo de 2012, de www.bce.fin.ec: www.bce.fin.ec
- Domínguez, C. (1995). La planificación . Madrid: Vértice.
- Drucker, Peter. (1954). ¿En que negocio estamos? y ¿En que negocios queremos estar?
- Escudero Serrano, Ma. José. (2011). Gestion comercial y servicio de atención al cliente. Madrid: Paraninfo S.A.
- Esteban Talaya Agueda. (2008). Principios de Marketing. En E. T. Agueda, Principios de Marketing (pág. 421). Madrid: Esic.
- Francés, Antonio. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral . Naucalpan: Pearson Educación de México S.A.
- Harrison, J. (2002). FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA. Madrid: Paraninfo S.A.
- ITL. (2012). ITL. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de ITL: www.itl.edu.mx/publica/tutoriales/procesooadmvo/tema2-6.htm
- Kaplan, Roberto; Norton, David. (2004). CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Barcelona: Gestion 2000.
- Mathes, J. (1988). ¿Qué es Planificar?
- Mercado, C. (1995). Planeación Estratégica. Madrid: ESIC.
- Molero Ayala Victor Manuel, Rivera Camino Jaime; Arellano Cueva Rolando. (2009). Concepto de la percepción. En R. C. Molero Ayala Victor Manuel, & A. C. Rolando, Conducta del consumidor (pág. 95). Madrid: Esic.
- Rodriguez, Luis. (2004). Estrategia y Tactica. En L. Rodriguez, Estrategia y Tactica (pág. 82). Siglo XXI .

Sainz de Vicuña Ancin, José María. (2011). El plan de marketing en la práctica. Madrid: ESIC .

- Ambiente, Ministerio del (2008). Ministerio del Ambiente. Retrieved Agosto 10, 2010, from <http://www.ambiente.gob.ec/?q=node/38>
- Banco Central del Ecuador. (2012). Recuperado el 15 de Julio de 2012, de www.bce.fin.ec: www.bce.fin.ec.
- Certificaciones, N. y. (2007). Normas y Certificaciones. Retrieved Agosto 20, 2010, from <http://www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000>
- CONADIS. (2009). CONSEJO NACIONAL DE DISCAPACIDADES. Retrieved Agosto 15, 2010, from <http://www.conadis.gov.ec/legislacion.htm#legisla>
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson.
- Enciclopedia Basica Visual Oceano. (1988). Oceano.
- Kotler. (2006). Direccion De Marketing. Mexico: Pearson.
- Kotler, P. (2008). Fundamentos De Marketing. Mexico: Pearson.
- Medina, R. (2010). DIFERENCIARSE NO BASTA. Mexico: LID Editorial Empresarial.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador (2009). Retrieved Agosto 23, 2010, from http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf

CAPÍTULO 12

12. ANEXOS

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



ANEXOS 1

MATERIAL PUBLICITARIO

ILUSTRACIÓN 31 AFICHE



Madefin fabrica anaqueles de cocina, baños, closets, islas, mobiliario para locales, mobiliario para el hogar con estilo minimalista, decoraciones y todo tipo de proyecto que desee.

Realizamos todo tipo de carpintería como son: termo laminados, formicas, enchapados, laminados y cualquier acabado que el cliente requiera.



Nuestros muebles se imponen por su estilo, su belleza, su confort y larga duración, y sobre todo los precios son excelentes.

Urbanor, Mz. AZ solar 11 y 12
www.madefin.com
094721300
capesciotti@men.com

Fuente: Elaboración propia

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



ILUSTRACIÓN 32 AVISO MEDIOS IMPRESOS

TEMPORDA DE DORMITORIOS MADEFIN
COMPRA LA CAMA Y LLÉVATE LOS VELADORES A MITAD DE PRECIO.
12 MESES SIN INTERESES EN DORMITORIOS

IMAGINA CUANDO LO ESTRENES EN CASA

DORMITORIO MISHA
base + colchón + veladores \$1199

DORMITORIOS DESDE \$499

Por la compra de un dormitorio más \$199 llévate un recliner o un sofácama

Disponemos de anaqueles de cocina, baños, closets, islas, mobiliario para locales, mobiliario para el hogar con estilo minimalista.

Urbanor, Mz. AZ solar 11 y 12
www.madefin.com
094721300
capesciotti@msn.com

M Madefin
cocinas • baños • closets • modulares de oficina

Fuente: Elaboración propia

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



ILUSTRACIÓN 33 BUSINESS CARD

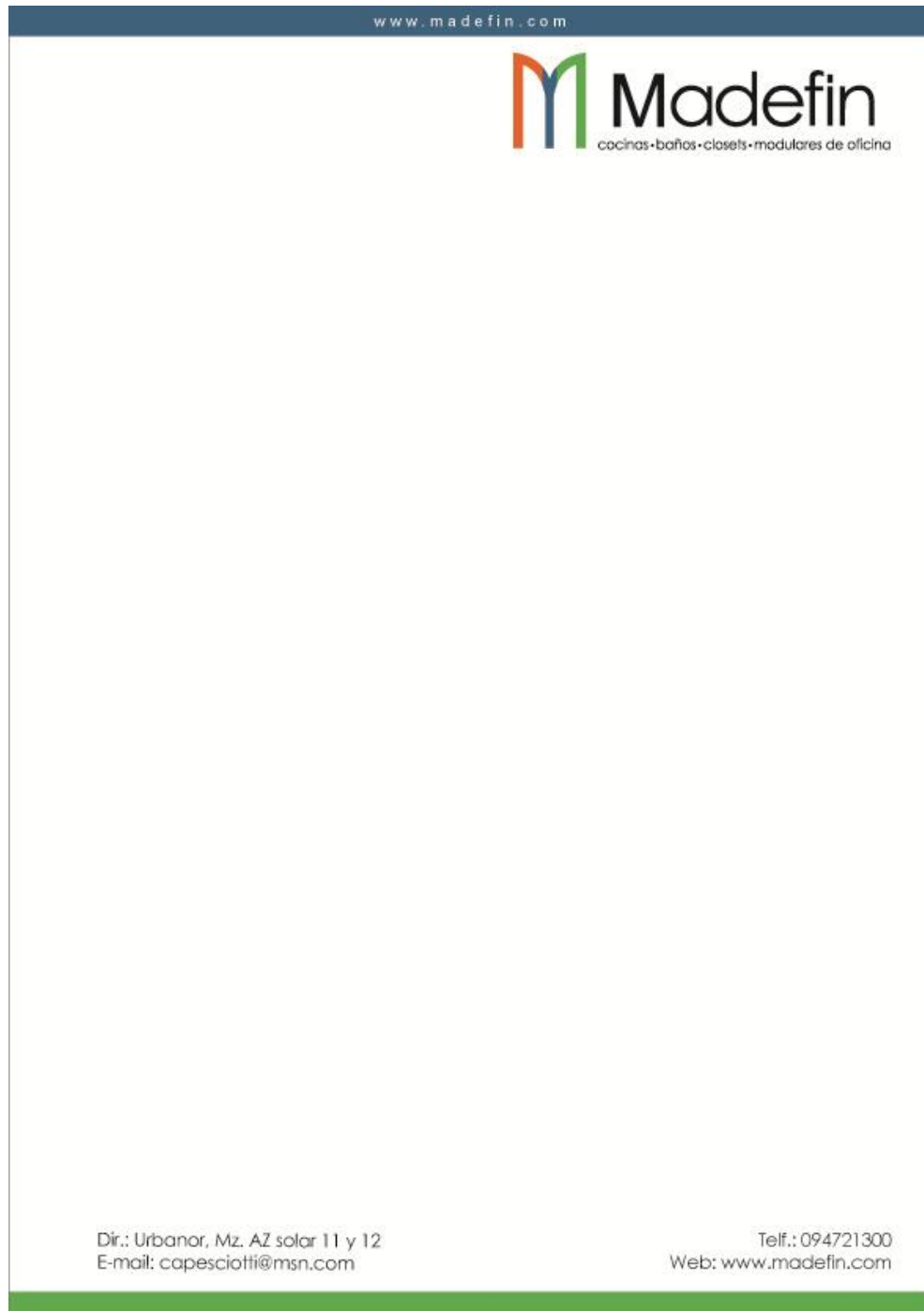


Fuente: Elaboración propia

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



ILUSTRACIÓN 34 HOJA MEMBRETADA



Fuente: Elaboración propia

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



ILUSTRACIÓN 35 MARCA



Fuente: Elaboración propia

ANEXOS 2

FORMATO PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Es importante tener en mente que lo que se busca con este plan no es que la empresa funcione como si nunca ha sucedido un siniestro, sino más bien, reducir el impacto negativo.

***Esta información servirá para llevar a cabo el plan de contingencia, por lo cual es importante que conteste las preguntas lo más completo y específico posible.**

1. Identifique los objetivos que usted quiere que su plan cumpla.
2. Identifique su candidato para que sea su coordinador del plan de riesgos (nombres, dirección, teléfono, posibles contactos).
3. Identifique con qué facilidades e instalaciones cuenta su organización (necesita sus direcciones).
4. Si su organización posee más de una instalación, ¿se pueden llevar a cabo algunas de las actividades que normalmente realiza en las dos? (Explique las diferencias).
5. ¿Tienes algún tipo de sistema archivo en algún lugar fuera de su empresa (datos, backups, suministros, etc.)?
6. Identifique un punto de reunión, dentro de sus instalaciones, donde se podrían reunir sus coordinadores en caso de un siniestro.
7. Identifique cualquier otro sitio alternativo donde se podrían llevar a cabo todos sus procesos operativos primarios.
8. Identifique todas sus medidas de seguridad utilizadas actualmente y las que requeriría en caso de emergencia.

ANEXOS 3

FORMATO PARA REALIZAR EL ANALISIS DE RIESGO Y DE IMPACTO

Departamento:

1. Identifique todas las funciones desarrolladas en este departamento y con qué frecuencias se llevan a cabo.
2. ¿Qué información se necesita para llevar a cabo sus funciones?
3. ¿Qué información es generada a partir del cumplimiento de sus funciones de este departamento?
4. ¿Qué tipo de equipo se usa para llevar a cabo estas funciones (incluya necesidades externas, suministros, etc.)?
5. ¿Qué tipo de backup y procedimientos para llevar a cabo una recuperación existen actualmente en caso de que exista una emergencia, para cumplir con sus funciones?

ANEXOS 4

HOJA DE EVALUACION

Califique de 1 – 3 el impacto que tendría una situación adversa en la organización en un tiempo determinado, identifique cual el nivel de servicio mínimo, mínimo de personal, recursos, etc.

1. Imposible de calcular, el impacto en el costo en la recuperación del negocio, y en las utilidades, es mínimo. Y la pérdida intangible (participación de mercado, confianza del cliente) es insignificante.
2. El impacto en el costo y la recuperación del negocio, y en las utilidades es moderado. Es mínima la pérdida intangible.
3. La interrupción es seria, el impacto en el costo y la recuperación del negocio, así como en las utilidades es bastante fuerte. La pérdida intangible es inaceptable.

2 DIAS DE INTERRUPCION

Nivel de impacto:

Nivel de servicio: ##%

Personal requerido: ###

Teléfonos:

Computadoras/Impresoras necesarias (cantidad y tipo):

Tipos de comunicación necesaria:

Equipo de oficina y otros requerimientos:

“Mejorar el posicionamiento y la expansión de MADEFIN”



ANEXOS 5

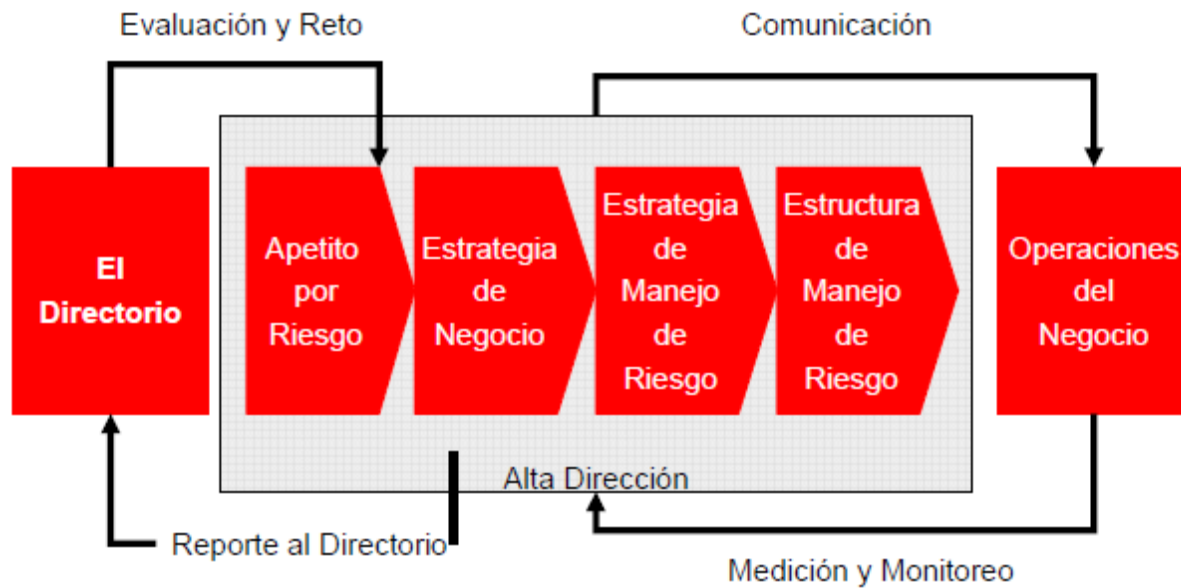
EQUIPO DE EMERGENCIA PARA LA RECUPERACIÓN DEL NEGOCIO				
	NOMBRE	POSICIÓN	MOVIL	CASA
DIRECTOR DEL PLAN				
COORDINADOR DEL PLAN				
LIDER DE EQUIPO DE GESTIÓN				
MIEMBRO				
MIEMBRO				
MIEMBRO				
MIEMBRO				
LIDER DE EQUIPO DE EVALUACIÓN				
MIEMBRO				
MIEMBRO				
LIDER DE EQUIPO DE INFORMACIÓN				
MIEMBRO				
MIEMBRO				
LIDER DE EQUIPO ADMINISTRACIÓN				
MIEMBRO				
MIEMBRO				
LIDER DE EQUIPO DE PRODUCCIÓN				
MIEMBRO				
MIEMBRO				

CAPÍTULO 13

13. MATERIAL COMPLEMENTARIO

Ilustración 36 RIESGO

Quien decide cuanto riesgo aceptar?



Fuente: Business Risk Assessment

Ilustración 37 IMPACTO DE RIESGO VS MODELO DE NEGOCIO

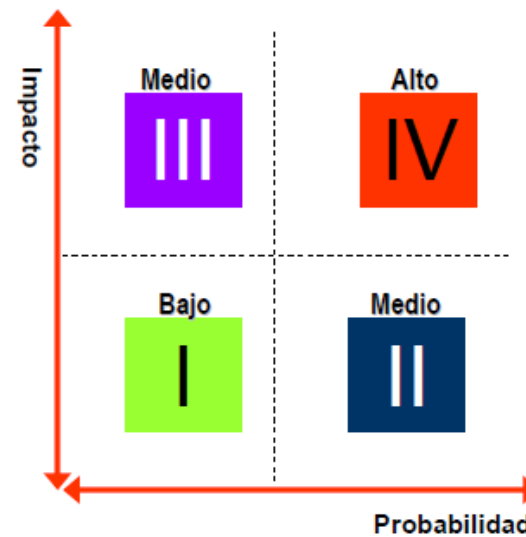
Definición del modelo de negocio

◇ Vector de Procesos

- ▶ Cualquier evento de riesgo se mide en dos ejes:
 - Probabilidad de ocurrencia
 - Severidad del impacto

◇ Matriz de Riesgo

- I Aceptar
- II Controlar / Limitar Exposición
- III Transferir / Compartir
- IV Diversificar / Eliminación del proceso



Fuente: Business Risk Assessment

Ilustración 38 ANÁLISIS DE RIESGOS



Fuente: Business Risk Assessment