



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, 2019-2021.**

AUTORA:

ESTEFANÍA LIZBETH MACHADO ALARCÓN

RIOBAMBA-ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación por la Srta. Estefanía Lizbeth Machado Alarcón, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias

DIRECTOR DEL TRIBUNAL



Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Estefanía Lizbeth Machado Alarcón, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 07 de mayo del 2019



Estefanía Lizbeth Machado Alarcón

CI: 060413495-7

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios quien ha sido mi guía y mi fortaleza, ha puesto en mi camino a personas maravillosas que han sabido darme un consejo en el momento indicado, gracias por bendecirme en cada paso.

A mis padres Manuel Machado y Blanca Alarcón quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, a mis hermanos Mary, Marcia, Henry, Katherine y Gabriel cada uno me ha brindado apoyo en diferentes maneras, hoy más que nunca se han convertido en la razón de salir adelante, porque confían en mí y no pienso defraudarlos.

A mis amigos que siempre han estado a mi lado cuando los necesito, son un ejemplo para mí y me han dado un empujón para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un eterno agradecimiento a Dios por permitirme culminar con este proceso, a mis padres por su sacrificio para que yo pueda estudiar y superarme, a mi querida institución por abrirme sus puertas, a mis amigos por el apoyo incondicional que me han dado, a mis ingenieros Roberto Villacrés y Carmita Andrade director y miembro de tribunal, quienes han compartido su conocimiento, tiempo y dedicación para la culminación de mi trabajo.

Gracias a todas las personas especiales que aparecieron en mi camino y que hicieron descubrirme y valorarme.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del problema	2
<i>1.1.1 Formulación del problema</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2 Delimitación del problema.....</i>	<i>3</i>
1.2 Justificación.....	3
1.3 Objetivos	4
<i>1.3.1 Objetivo general.....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<i>4</i>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes investigativos.....	5
<i>2.1.1 Antecedentes históricos.....</i>	<i>7</i>
2.2 Fundamentación teórica.....	8
<i>2.2.1 Definición de negocio.....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.1.1 Idea de negocio</i>	<i>9</i>
<i>2.2.2 Definición de negocio de tipo familiar.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.3 Plan de negocios</i>	<i>10</i>
<i>2.2.4 Tipos de planes de negocio.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.4.1 Plan de negocio para empresa en marcha</i>	<i>11</i>
<i>2.2.4.2 Plan de negocio para nuevas empresas.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.4.3 Plan de negocio para inversionistas.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2.4.4 Plan de negocios para administradores</i>	<i>12</i>
<i>2.2.5 Estructura de un plan de negocios.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.5.1 Plan Administrativo</i>	<i>13</i>
<i>2.2.5.2 Plan de Marketing</i>	<i>13</i>
<i>2.2.5.3 Plan Técnico</i>	<i>13</i>
<i>2.2.5.4 Plan Financiero</i>	<i>14</i>
2.3 Idea a defender.....	18
<i>2.3.1 General.....</i>	<i>18</i>
2.4 Variables	18

2.4.1	<i>Variable independiente</i>	18
2.4.2	<i>Variable dependiente</i>	18
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		19
3.1	Modalidad de la investigación	19
3.2	Tipos de investigación	19
3.2.1	<i>Investigación descriptiva</i>	19
3.2.2	<i>Investigación de campo</i>	19
3.2.3	<i>Investigación documental</i>	19
3.3	Población y muestra	20
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	22
3.4.1	<i>Métodos</i>	22
3.4.1.1	<i>Método inductivo – deductivo</i>	22
3.4.1.2	<i>Método analítico – sistémico</i>	22
3.4.2	<i>Técnicas</i>	22
3.4.2.1	<i>Encuesta</i>	22
3.4.2.2	<i>Entrevista</i>	22
3.4.3	<i>Instrumentos</i>	23
3.4.3.1	<i>Cuestionario</i>	23
3.4.3.2	<i>Guía de entrevista</i>	23
3.5	Resultados	24
3.5.1	<i>Resultado de la entrevista realizada al gerente propietario de la mueblería.</i> 24	
3.5.1.1	<i>Análisis e interpretación de resultados</i>	27
3.5.2	<i>Resultado de la entrevista realizada a los trabajadores de la mueblería</i>	28
3.5.2.1	<i>Análisis e interpretación de resultados</i>	32
3.5.3	<i>Resultados de la encuesta a los clientes frecuentes</i>	33
3.5.4	<i>Resultados de la encuesta para buscar un mercado potencial</i>	43
3.6	Verificación idea a defender	59
3.6.1	<i>Hallazgos</i>	59
3.6.1.1	<i>Encuesta aplicada a clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos</i>	59
3.6.1.2	<i>Encuesta aplicada a la población de Riobamba</i>	60
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		61
4.5	Contenido de la propuesta	61
4.6	Definición del negocio	62
4.6.1	<i>Situación actual</i>	62

4.6.2	Producto	62
4.6.2.1	Definición del producto	62
4.6.3	Ubicación	64
4.6.4	Análisis de la industria	64
4.7	Estudio de mercado	67
4.7.1	Análisis de la demanda	67
4.7.1.1	Determinación del mercado objetivo.....	67
4.7.1.2	Mercado objetivo/compradores insatisfechos a partir de la muestra	69
4.7.1.3	Consumo Per-cápita	70
4.7.1.4	Demanda actual insatisfecha.....	71
4.7.1.5	Demanda histórica insatisfecha.....	71
4.7.1.6	Proyección de la demanda insatisfecha.....	74
4.7.2	Análisis de la oferta	74
4.7.2.1	Análisis de precios	75
4.8	Plan de Marketing	77
4.8.1	Marketing estratégico	77
4.8.1.1	Estrategia de posicionamiento	77
4.8.1.2	Estrategia Funcional/Comercialización.....	84
4.9	Plan de Operaciones	93
4.9.1	Proceso de control de los pedidos	93
4.9.1.1	Orden de pedido	94
4.9.1.2	Hoja de diseño de pedido	95
4.9.1.3	Solicitud de compra	96
4.9.1.4	Orden de Compra	97
4.9.1.5	Orden de Producción.....	98
4.9.1.6	Materias primas.....	99
4.9.1.7	Proveedores	100
4.10	Plan Técnico	101
4.10.1	Localización	101
4.10.1.1	Macro localización.....	101
4.10.1.2	Micro localización	102
4.10.2	Maquinaria	102
4.10.3	Mobiliario y equipo	104
4.10.4	Movilidad (Vehículo)	105

4.10.5	<i>Distribución de la planta</i>	106
4.10.6	<i>Proceso productivo</i>	107
4.10.6.1	<i>Descripción del proceso productivo</i>	109
4.10.7	<i>Capacidad instalada</i>	112
4.10.7.1	<i>Capacidad de producción de la planta de acuerdo a la materia prima</i>	113
4.10.7.2	<i>Capacidad instalada en la mueblería</i>	114
4.10.7.3	<i>Capacidad utilizada</i>	115
4.11	Plan Administrativo	116
4.11.1	<i>Organigrama</i>	116
4.11.2	<i>Manual de funciones</i>	116
4.11.3	<i>Matriz FODA</i>	130
4.11.4	<i>Organización del archivo de los documentos de la empresa</i>	131
4.11.4.1	<i>Archivadores</i>	132
4.12	Plan Financiero	133
4.12.1	<i>Plan de Inversión</i>	133
4.12.2	<i>Ingresos</i>	134
4.12.3	<i>Costos y gastos incurridos durante el proyecto</i>	134
4.12.3.1	<i>Costos de producción</i>	134
4.12.3.2	<i>Gastos de Administración</i>	138
4.12.3.3	<i>Gastos de Ventas</i>	138
4.12.4	<i>Estados Financieros</i>	139
4.12.4.1	<i>Estado de Resultados</i>	139
4.12.4.2	<i>Flujo Neto del Efectivo</i>	139
4.12.5	<i>Punto de equilibrio</i>	141
4.12.6	<i>Indicadores de evaluación</i>	142
4.12.6.1	<i>Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</i>	142
4.12.6.2	<i>Valor actual neto</i>	143
4.12.6.3	<i>Tasa interna de retorno</i>	143
4.12.6.4	<i>Relación Costo Beneficio</i>	144
4.12.6.5	<i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	144
4.13	Plan Ambiental	145
4.13.1	<i>Aplicación de Buenas Prácticas</i>	146
4.13.1.1	<i>Buenas prácticas de desempeño empresarial a aplicar</i>	147

<i>4.13.1.2 Buenas prácticas de seguridad industrial y salud ocupacional</i>	148
<i>4.13.1.3 Buenas prácticas en el proceso productivo</i>	148
<i>4.13.1.4 Buenas prácticas en el manejo de residuos</i>	148
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3: Población Riobamba - Zona Urbana	20
Tabla 2-3: Cómo conoció la Mueblería Machado e Hijos	33
Tabla 3-3: Tiempo que lleva siendo cliente	34
Tabla 4-3: Tipos de muebles que busca	35
Tabla 5-3: Material de preferencia en elaboración de muebles	36
Tabla 6-3: Dinero destinado en la adquisición de muebles	37
Tabla 7-3: Frecuencia de compra o renovación	38
Tabla 8-3: Características que predominan en los productos de la empresa	39
Tabla 9-3: Problemas en los tiempos de entrega	40
Tabla 10-3: Decisión de recomendación del producto	41
Tabla 11-3: Decisión de mantenerse con el mismo destino de compra	42
Tabla 12-3: Género de los encuestados	43
Tabla 13-3: Edad de los encuestados	44
Tabla 14-3: Adquisición de muebles para el hogar	45
Tabla 15-3: Tipos de muebles adquiridos en la vivienda	46
Tabla 16-3: Tiempo de antigüedad de los muebles	47
Tabla 17-3: Tiempo para realizar una compra/renovación de muebles	48
Tabla 18-3: Adquisición de muebles	49
Tabla 19-3: Resumen de datos de adquisición de muebles	50
Tabla 20-3: Cantidad destinada para la adquisición de muebles	51
Tabla 21-3: Preferencia de materiales para elaboración de muebles	52
Tabla 22-3: Factores a tomar en cuenta para adquirir un mueble	53
Tabla 23-3: Lugar de preferencia para adquirir muebles	54
Tabla 24-3: Cumplimiento de expectativas en adquisición de muebles	55
Tabla 25-3: Decisión de cambio en clientes satisfechos	56
Tabla 26-3: Decisión de cambio en clientes insatisfechos	57
Tabla 27-3: Decisión de compra	58
Tabla 1-4: Determinación de mercado objetivo	68
Tabla 2-4: Mercado objetivo de la muestra	69
Tabla 3-4: Consumo per-cápita muebles 2017	70
Tabla 4-4: Consumo per-cápita muebles 2018	70
Tabla 5-4: Demanda histórica insatisfecha	71

Tabla 6-4: Mínimos cuadrados en función lineal	72
Tabla 7-4: Coeficiente de determinación R^2	73
Tabla 8-4: Demanda insatisfecha proyectada	74
Tabla 9-4: Listado de Competencia para la Mueblería M&H	74
Tabla 10-4: Precios de la competencia	75
Tabla 11-4: Interrogantes previo la realización de la misión.....	77
Tabla 12-4: Interrogantes previo la realización de la visión.....	78
Tabla 13-4: Valores empresariales.....	79
Tabla 14-4: Opciones de logotipos para la Mueblería Machado e Hijos.....	80
Tabla 15-4: Propuesta de uniformes para la Mueblería M&H	83
Tabla 16-4: Presupuesto para la realización de los uniformes.....	84
Tabla 17-4: Precios de los productos en la Mueblería M&H	85
Tabla 18-4: Resumen de estrategias de marketing mix	92
Tabla 19-4: Macro localización	101
Tabla 20-4: Maquinaria disponible	102
Tabla 21-4: Muebles de oficina para el área administrativa	104
Tabla 22-4: Equipo de cómputo para el área administrativa	104
Tabla 23-4: Vehículo de la mueblería.....	105
Tabla 24-4: Tiempo de elaboración de productos en días	111
Tabla 25-4: Incremento anual de la DPI	112
Tabla 26-4: Materia prima (especificaciones)	113
Tabla 27-4: Capacidad de producción e incremento porcentual.....	114
Tabla 28-4: Nivel de construcción de la mueblería	115
Tabla 29-4: Matriz FODA.....	130
Tabla 30-4: Inversión total del proyecto	133
Tabla 31-4: Ingresos Anuales	134
Tabla 32-4: Materia prima directa por tipo de producto	134
Tabla 33-4: Mano de obra directa por producto	135
Tabla 34-4: Costos indirectos de fabricación.....	135
Tabla 35-4: Unidades producidas por tipo de producto	136
Tabla 36-4: Costo unitario por producto.....	136
Tabla 37-4: Costo total de producción.....	137
Tabla 38-4: Costo de producción proyectado	137
Tabla 39-4: Gastos de administración anuales.....	138

Tabla 40-4: Gastos de venta anuales.....	138
Tabla 41-4: Estado de resultados proyectado	139
Tabla 42-4: Flujo neto del efectivo anual	140
Tabla 43-4: Fórmulas del punto de equilibrio.....	141
Tabla 44-4: Punto de equilibrio año 1	141
Tabla 45-4: Cálculo de la TMAR	142
Tabla 46-4: Valor Actual Neto Anual.....	143
Tabla 47-4: Tasa interna de retorno anual	143
Tabla 48-4: Relación costo beneficio.....	144
Tabla 49-4: Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	144
Tabla 50-4: Residuos generados durante el proceso de producción	145
Tabla 51-4: Residuos y emisiones generadas	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2: Modelo de estructura de un plan de negocios 1	14
Figura 2-2: Modelo de estructura de un plan de negocios 2	16
Figura 1-3: Nivel socioeconómico agregado	20
Figura 2-3: Cómo conoció la Mueblería Machado e Hijos.....	33
Figura 3-3: Tiempo que lleva siendo cliente.....	34
Figura 4-3: Tipos de muebles que busca.....	35
Figura 5-3: Material de preferencia en elaboración de muebles	36
Figura 6-3: Dinero destinado en la adquisición de muebles	37
Figura 7-3: Frecuencia de compra o renovación.....	38
Figura 8-3: Características que predominan en los productos de la empresa	39
Figura 9-3: Problemas en los tiempos de entrega	40
Figura 10-3: Decisión de recomendación del producto	41
Figura 11-3: Decisión de mantenerse con el mismo destino de compra.....	42
Figura 12-3: Género de los encuestados	43
Figura 13-3: Edad de los encuestados.....	44
Figura 14-3: Adquisición de muebles para el hogar	45
Figura 15-3: Tipos de muebles adquiridos.....	46
Figura 16-3: Tiempo de antigüedad de los muebles	47
Figura 17-3: Tiempo para realizar una compra/renovación de muebles.....	48
Figura 18-3: Resumen de datos de adquisición de muebles	50
Figura 19-3: Cantidad destinada para la adquisición de muebles	51
Figura 20-3: Preferencia de materiales para elaboración de muebles.....	52
Figura 21-3: Factores a tomar en cuenta para adquirir un mueble.....	53
Figura 22-3: Lugar de preferencia para adquirir muebles.....	54
Figura 23-3: Cumplimiento de expectativas en adquisición de muebles.....	55
Figura 24-3: Decisión de cambio en clientes satisfechos	56
Figura 25-3: Decisión de cambio en clientes insatisfechos	57
Figura 26-3: Decisión de compra.....	58
Figura 1-4: Contenido de la propuesta	61
Figura 2-4: Tipos de productos Mueblería M&H	63
Figura 3-4: Ubicación Mueblería M&H	64
Figura 4-4: Mercado objetivo - Compradores potenciales	68

Figura 5-4: Mercado objetivo de la muestra	69
Figura 6-4: Logotipo Mueblería M&H	79
Figura 7-4: Logotipo definitivo	81
Figura 8-4: Registro de empresa en google maps	87
Figura 9-4: Página web Mueblería Machado e Hijos Opción 1	88
Figura 10-4: Página web Mueblería Machado e Hijos Opción 2.....	89
Figura 11-4: Actualización de fotos – Facebook	89
Figura 12-4: Fotos de pedidos entregados	90
Figura 13-4: Modelos de tarjetas empresariales	91
Figura 14-4: Formato de Orden de Pedido	94
Figura 15-4: Tabla de diseño de pedido.....	95
Figura 16-4: Solicitud de Compra.....	96
Figura 17-4: Orden de Compra	97
Figura 18-4: Orden de Producción.....	98
Figura 19-4: Materias Primas.....	99
Figura 20-4: Registro de proveedores	100
Figura 21-4: Macro localización del proyecto	101
Figura 22-4: Micro localización del proyecto.....	102
Figura 23-4: Distribución de la planta	106
Figura 24-4: Proceso de producción de puertas mixtas	107
Figura 25-4: Proceso de producción de closets.....	108
Figura 26-4: Organigrama estructural y funcional propuesto	116
Figura 27-4: Manual de Funciones – Gerente.....	118
Figura 28-4: Manual de Funciones - Auxiliar Administrativo	120
Figura 29-4: Manual de Funciones - Jefe de Seguridad y Producción	122
Figura 30-4: Manual de Funciones - Maestro Armador 1 y 2	124
Figura 31-4: Manual de Funciones - Maestro Pintor	126
Figura 32-4: Manual de Funciones - Ayudante de acabados.....	128
Figura 33-4: Manual de Funciones - Maestro Tapizados	129
Figura 34-4: Modelo de Archivador según gama de color	132
Figura 35-4: Categorías para archivadores	132

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A: Entrevista dirigida al gerente
- Anexo B: Entrevista dirigida a los trabajadores
- Anexo C: Encuesta dirigida a los clientes frecuentes
- Anexo D: Encuesta dirigida a la captación de clientes
- Anexo E: Proyección de ingresos
- Anexo F: Materia Prima Requerida
- Anexo G: Mano de obra requerida
- Anexo H: Sueldos Administrativos
- Anexo I: Insumos requeridos
- Anexo J: Servicios requeridos por producto
- Anexo K: Inversión Fija
- Anexo L: Inversión Diferida (Gastos de Organización)
- Anexo M: Capital de trabajo mensual
- Anexo N: Gastos de Administración
- Anexo O: Gastos de Ventas
- Anexo P: Depreciación de activos fijos
- Anexo Q: Amortización de activos diferidos
- Anexo R: Punto de equilibrio proyectado

RESUMEN

El diseño del plan de negocios para la mueblería Machado e Hijos de la ciudad de Riobamba, se realizó con la finalidad de fortalecer de manera integral a la organización en cada una de sus áreas. La modalidad de la investigación fue cualitativa y cuantitativa utilizando técnicas como la entrevista dirigida al gerente y trabajadores y la encuesta aplicada a clientes, esto permitió conocer puntos fuertes y falencias en la organización, la fidelidad de los clientes y la aceptación del producto, adicional a esto se estableció el mercado objetivo a través de un estudio de mercado donde se obtuvo una demanda insatisfecha de 10192 para el año 2018. En el marco propositivo se ha elaborado el plan de marketing que fortalecerá la imagen empresarial, el plan operativo que ayudará a tener control de los pedidos, el plan técnico que muestra la capacidad productiva, el plan administrativo donde se ha establecido una estructura organizacional, matriz FODA y manual de funciones, el plan financiero donde se presenta los estados financieros, punto de equilibrio e indicadores tales como: Valor Actual Neto (VAN) de 4.496,06 USD, Tasa Interna de Retorno (TIR) de 20%, Beneficio Costo de 1,46 USD, Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de 3 años y el plan ambiental que busca gestionar el manejo de residuos generados. Por tanto se recomienda una vez determinada su viabilidad ejecutar el plan de negocios en su totalidad logrando cubrir una parte de la demanda potencial insatisfecha y mejorar el posicionamiento de la mueblería.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <ESTUDIO DE MERCADO>, <VALOR ACTUAL NETO (VAN)>, <TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)>, <RELACIÓN BENEFICIO COSTO>, <PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN (PRI)>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



ABSTRACT

The design of the business plan for the Children & Machado furniture or the Riobamba city, it was made with the purpose of strengthening the organization in an integral way in each of its areas. The modality of the research was qualitative and quantitative using techniques such as the interview addressed to the manager and workers instead that survey applied to clients, this allowed to know strengths and weaknesses in the organization, group's clients, keenly aware of the confidence and loyalty and acceptance of the product, in addition to this was established by the objective market through a market study where an unmet demand of 10192 was obtained for the year 2018. In the proposed framework, the marketing plan has been prepared that will strengthen the corporate imagine, the operative plan that will help to have control of over orders, the technical plan showing the productive capacity, the administrative plan where an organizational structure has been established, SWOT matrix and functions manual, the financial plan where the financial statements are presented, break-even point and indicators such as: Net Present Value (NPV) of 4,496.06 USD, Internal Rate of Return (IRR) of 20%, Benefit Cost of 1,46 USD, Investment Recovery Period (IRP) of 3 years and the environmental plan, which seeks to manage the waste generated. Therefore, once feasibility is determined, it is recommended, execute a business plan managing to cover a part of the unmet potential demand and improving the positioning of the furniture store.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <BUSINESS PLAN>, <MARKET STUDY>, <NET PRESENT VALUE (NPV)>, <INTERNAL RATE OF RETURN (IRR)>, <BENEFIT COST RATIO>, <INVESTMENT RECOVERY PERIOD (IRP)>, <RIOBAMBA (CANTON)>.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, plan de negocios para la mueblería Machado e Hijos de la ciudad de Riobamba busca determinar la viabilidad de implementar un plan de negocios para la mejora de la gestión empresarial, el estudio está conformados por 4 capítulos que se detallan a continuación:

En el Capítulo I se ha establecido el planteamiento del problema por el que atraviesa la mueblería Machado e Hijos y la formulación del mismo, además se presenta la justificación que respalda la investigación conjuntamente con sus objetivos generales y específicos.

En el Capítulo II se determina antecedentes investigativos y la fundamentación teórica que incluyen los conceptos básicos que han servido para la investigación en general además del establecimiento de variables dependiente e independiente.

En el Capítulo III se encuentra la metodología que se ha utilizado en el trabajo de investigación, así como las técnicas e instrumentos que han sido aplicados, se determina a su vez la población a la que se dirige el presente trabajo y el cálculo de la muestra con sus respectivos resultados.

En el Capítulo IV se establece el marco propositivo que engloba el contenido de la propuesta que al ser un plan de negocios contiene los siguientes planes: plan de marketing, plan operativo, plan técnico, plan administrativo, plan financiero y plan ambiental. Una vez realizados los diferentes planes se determina la viabilidad del proyecto para dar paso a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Mueblería Machado e Hijos es una microempresa familiar dedicada a la fabricación de muebles de forma artesanal cuya finalidad es brindar un producto de calidad que satisfaga las exigencias/necesidades de los usuarios; entre la gama de productos que ofrece la mueblería están: Puertas, Closets, Camas, Muebles de Cocina, Juegos de Comedor, Pisos (duela, media duela, piso flotante, chanul), Centros de Entretenimiento, Aparadores, Muebles de Baño, Tumbados, Pisos Lacados.

Para la realización de sus pedidos ha llegado a contar hasta con 10 trabajadores, no obstante la disminución de pedidos en el año pasado hizo que se deje de contar con el servicio de la mitad de ellos (actualmente se cuenta con cinco). En cuanto a los ingresos percibidos mes a mes, no son constantes, todo depende de los pedidos que se tengan, sin embargo para cubrir el pago de los trabajadores, servicios básicos y alimentación se tiene como mínimo unos ingresos de \$2.600,00 mensuales que permitirán cubrir sus obligaciones. Adicionalmente se presenta otro problema al realizar una breve revisión sobre las notas de venta, la realidad es que no se entregan estos documentos, impidiendo tener una idea clara de sus cuentas.

Una vez mencionada la situación de la empresa cabe mencionar que los problemas principales son: mal manejo de dinero, problemas en la gestión de talento humano, inexistencia de estrategias para impulsar el producto y en general no se cuenta con una buena organización empresarial, al ser un negocio familiar se hace más difícil el establecimiento de normativas/reglas e incluso se puede inferir que existe resistencia al cambio.

A los 33 años de encontrarse funcionando en el mercado y presentar un crecimiento poco significativo se ve en la necesidad de implementar nuevas medidas que ayuden a mejorar el funcionamiento del negocio.

1.1.1 Formulación del problema

Cada día, un negocio que abre no logra durar mucho tiempo en el mercado, el problema más común hace referencia a los escasos conocimientos administrativos y por consiguiente la poca eficiencia en la gestión que realizan los dueños de los negocios. Ante esta problemática nos hacemos la siguiente pregunta:

¿De qué manera la implementación de un Plan de Negocios permitirá mejorar la gestión organizacional de la Mueblería Machado e Hijos de la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

- **Área:** Administrativa
- **Contenido:** Plan de Negocios
- **Delimitación espacial:** Microempresa “Mueblería Machado e Hijos”
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Temporal:** 2019-2021

1.2 Justificación

El plan de negocios para la mueblería Machado e Hijos pretende dar soluciones a los problemas que atraviesa su dueño que por lo general aparecen por falta de formación en la parte administrativa, es por ello que siendo estudiante de Administración de Empresas me veo en la obligación de aportar con mis conocimientos adquiridos durante la carrera para ayudar a impulsar al desarrollo del negocio familiar.

El gerente de la mueblería está convencido que hay que tomar nuevas medidas si se pretende seguir en el mercado, la implementación de un plan de negocios ayudará a direccionar de forma correcta a la mueblería, generando así nuevas oportunidades para mejorar tanto de forma interna como de forma externa.

Cabe mencionar que un plan de negocios se convierte en una necesidad para la Mueblería Machado e Hijos y se justifica en los siguientes puntos: **Administrativo** (servirá de guía para gerenciar el negocio y permitirá planificar, organizar, coordinar, llevar registro y control, evaluar éxitos, fallos y riesgos, además de definir estrategias así como pasos y acciones para ganar eficiencia), **Financiero** (permitirá adelantarnos a los números reales y hacer estimados y proyecciones a través de cálculos de la inversión, conocer la rentabilidad del negocio), **Producción** (ayudará a cumplir con los tiempos establecidos para la entrega a tiempo de los productos, así como determinar el menor costo posible), **Marketing** (impulsará la difusión de los productos que se ofrece utilizando las nuevas formas de comunicación), **Ambiental** (gestionar de forma eficiente los residuos generados por la empresa). La propuesta organizativa por tanto consiste en contribuir a la empresa para que tenga un mejor desarrollo y la optimización de los recursos disponibles.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la microempresa Mueblería Machado e Hijos en la ciudad de Riobamba para el fortalecimiento integral de la organización.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la organización para la identificación de las principales áreas de mejora.
- Priorizar el tipo de problemas más frecuentes en la organización que impiden el logro de los objetivos.
- Proponer un plan de negocios enfocado en la mejora del desempeño empresarial.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Hoy en día es muy común el surgimiento de nuevos negocios, sin embargo, con el paso de los años muchos de los negocios que vimos cuando iniciaron sus actividades ya no se encuentran en el mercado, ocho de cada diez negocios que ya no están en funcionamiento no contaban con un plan de negocios, y aunque es muy apresurado decir que la causa del cierre se debe a que no se puso en marcha un plan, tampoco podemos negar que con un plan de negocios se hubiera podido minimizar los riesgos que se presentaron y ocasionaron su cierre. Por esta razón es fundamental realizar una revisión de trabajos que tengan relación con el propuesto.

La primera investigación corresponde a la Universidad del Siglo 21, (2011). Argentina en el “*Congreso de Empresas Familiares: Desafíos de Crecimiento*”. La ponente Lic. Andrea Grobocopatel da respuesta a la siguiente interrogante: “¿*Cómo gestionar exitosamente una empresa familiar?*”, durante su intervención primero se trata sobre los problemas frecuentes que se dan en las empresas familiares como son: no tener claro lo que se espera del negocio, no planificar, no saber asignar responsabilidades, que el dueño quiera ocupar todos los cargos, entre otros. Este tipo de problemas son muy frecuentes y en muchas ocasiones por no saber superarlos provoca el cierre.

En el transcurso de la ponencia de la Lic. Grobocopatel se presentan también las soluciones propuestas en base a la experiencia personal de ella y de su familia con la empresa familiar empezada por su padre, se recomienda elegir bien a las personas que van a ocupar un cargo, en el caso de la familia, no quiere decir que el hijo del dueño va a ser el ideal para ocupar un puesto gerencial, cuando el familiar que seguiría para un cargo alto hay que estar seguros de las capacidades que tiene y en caso de no llenar las expectativas se debe recurrir a un tercero, no por eso deja de ser familiar. Una clave de éxito en su negocio fue la diversificación, la calidad-certificación, buscar socios (ayudan a evaluar los riesgos, la familia no siempre se da cuenta de lo que puede ocurrir), modelos de red y finalmente la integración para poder hacer más sustentable la empresa.

El tema mencionado del congreso ha permitido tener claro los problemas frecuentes en las empresas familiares por lo que se vuelve pertinente al plan de negocios que se pretende realizar ya que está dirigido a un negocio familiar, brindando una base para generar soluciones efectivas en el negocio de forma planificada.

Un segundo trabajo corresponde a David Miros (2012), quién realizó un trabajo de investigación denominado “*El plan de negocios, y su importancia en el desarrollo del sector artesanal de la región de Catemaco: Casos, comunidad de Oxapan y Tebanca*”, como requisito para la obtención del título de Maestra en Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, ciudad de México.

El trabajo trata sobre los negocios que están orientados a la parte artesanal y su importancia como fuente de desarrollo económico para sectores marginados, donde se hace referencia a la importancia de poner en marcha un plan de negocios para potenciar la actividad económica que realizan diferentes grupos de artesanos y a su vez para poder acceder fácilmente a un crédito en entidades encargadas de brindar apoyo financiero si la idea de negocio resulta ser factible. En el estudio se utilizó técnicas como: guías de observación y entrevistas dirigidos a tres grupos de artesanos.

La investigación reveló que de los tres grupos estudiados, todos poseen una misma característica, su trabajo es poco valorado y en ocasiones poco conocido, se han logrado presentar en ferias pero eso no es suficiente; durante las técnicas de investigación aplicadas se supo que los grupos no realizaron nunca un plan de negocios. Finalmente se dio la apertura para que los tres grupos puedan realizar un plan de negocios con la finalidad de acceder a la ayuda financiera de instituciones como el Consejo Veracruzano de Arte Popular (COVAP), encargadas de facilitar el trabajo de individuos o grupos con ideas de negocio factibles. De los tres grupos solo uno participó activamente con la elaboración del plan de negocios y con la asesoría de un miembro del COVAP los resultados obtenidos fueron buenos, empezaron a tener clara la idea de negocio, empezando a funcionar como empresa y teniendo claro la responsabilidad de realizar bien los cálculos de los costos unitarios, evitando vender los productos a un precio inferior de lo que se debería y que generaba pérdidas en algunos casos. Los testimonios de los integrantes del grupo artesanal son positivos, aunque ahora tienen que estar más

atentos en las actualizaciones y asesorías para que el trabajo realizado no sea trabajo perdido.

El trabajo se relaciona con la propuesta en curso ya que muestra los beneficios obtenidos a partir de un plan de negocios, más aun en el campo artesanal, permitiendo dar una orientación clara sobre la idea de negocio y anticipándose a posibles problemas que se puedan presentar.

Así también se revisó un trabajo correspondiente a Tigrero Rodríguez, R (2015), que propuso un *“Plan estratégico para la mueblería “Wicle” del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, Año 2015-2018”*, como requisito para la obtención del título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Libertad.

El trabajo tiene como objetivo principal establecer estrategias organizacionales que permitan mejorar la gestión de la mueblería, siendo este plan una herramienta de apoyo e impulso para el negocio.

En el estudio que se realizó se evidencia que la mueblería no tiene conocimiento de lo que es misión, visión, valores y mucho menos se posee un organigrama estructural. Las decisiones que se toman son improvisadas y no se cuenta con una planificación, ni se tienen metas establecidas; otro problema es que trabajan únicamente bajo pedidos y su posicionamiento en el mercado es muy bajo. A todos estos problemas un plan estratégico permitirá dar un giro al negocio y potenciar su marca.

De esta manera el presente trabajo de titulación tiene pertinencia al tema propuesto, se puede evidenciar problemas similares y la solución dada está cercana a lo que se pretende realizar, por ello interesa en sobremanera apreciar el diseño de las estrategias planteadas.

2.1.1 Antecedentes históricos

La Mueblería Machado e Hijos es una microempresa de tipo familiar que inició sus actividades en 1984 (hace 33 años) en la ciudad de Riobamba con el señor Manuel

Machado como dueño de su propio negocio. La organización empieza a funcionar sin un nombre establecido, escasas herramientas, una máquina y con un solo trabajador quien sería el mismo dueño, sin embargo la visión del señor Manuel Machado fue hacer crecer su negocio de forma en que sus hijos pudieran en su desarrollo.

Actualmente el negocio, cuenta con cuatro trabajadores y una buena dotación de herramientas y maquinaria para el tamaño del taller; pero al ya haber transcurrido 33 años desde que empezó su emprendimiento se hubiera esperado un crecimiento más significativo, la falta de conocimientos administrativos han sido uno de los causantes de perder oportunidades de inversión para que la empresa crezca y abastezca de mejor manera al mercado. Por esta razón su dueño busca mejorar la gestión de su negocio generando así mayor confianza dentro y fuera de su organización.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Definición de negocio

Un negocio es una idea plasmada en forma de empresa con el fin de obtener ganancias y aportar al desarrollo económico de un sector. Zapata, E. (1991) menciona que el término negocio se refería antiguamente al producto y al mercado y más adelante tomaría una nuevo concepto que abarca tres preguntas claves: **¿Qué?**: es lo que ofrece la empresa, en este caso puede ser un producto o servicio, **¿Quién?**: los clientes que la empresa/negocio desea obtener y **¿Cómo?**: la tecnología que sirve para producir/elaborar los productos o servicios, conocidos hoy por hoy como el know how (saber cómo). (p. 27)

Así también en el libro Plan de Negocios de Moyano Castillejo, L. (2015) mencionan algunos conceptos de negocios pero el que es más factible en el tema abordado dice lo siguiente: “negocio es un conjunto de actividades para generar una ganancia”. Es por esta razón que al empezar un negocio siempre vamos encaminados a obtener una ganancia sea lucrativa o no (empresas con fines de lucro/empresas sin fines de lucro). No hay que olvidar que un negocio primero surge de una idea posteriormente se lo ve plasmado ya en el mercado, siendo necesario así conocer a qué hace referencia una “idea de negocio”.

2.2.1.1 Idea de negocio

Por lo general nace en momentos críticos, en el momento en que menos posibilidades económicas tenemos es cuando más surgen las ideas para crear emprendimientos, el cerebro funciona de esa manera. Lo ideal en ese momento es buscar la forma de llevar a cabo la idea de negocio siempre y cuando sea factible, y para saberlo lo primero que se recomienda es realizar un estudio (mercado, técnico y financiero) para saber si será rentable en un futuro o no y después buscar formas de financiación ya sea a través de préstamos familiares o de instituciones financieras (presentación de un plan de negocios) que hoy por hoy brindan facilidades de créditos cuando se tiene una buena propuesta.

Sin embargo existen casos de personas que pusieron funcionar un negocio sin estudios previos, algunos con suerte y otros que han terminado arrepintiéndose de haberse arriesgado, no obstante el plan de negocios no sólo va dirigido a la creación de un negocio sino también al fortalecimiento de los ya establecidos.

2.2.2 Definición de negocio de tipo familiar

Las empresas son las promotoras del desarrollo del país, a través de estas se genera el dinamismo económico, en este sentido encontramos empresas familiares (tipo de empresa en la que nos vamos a enfocar) y no familiares. Las de tipo familiar son las que más predominan no sólo en el país sino también en el mundo. Según especialistas en América Latina nueve de cada diez empresas son familiares, por ello se dice que son el motor que mueve la economía de un país.

Según Jimenez Vallejo, G (2009) una empresa familiar “es aquella donde una o más familias tienen la mayoría de la propiedad accionaria y/o el control de las decisiones estratégicas”.

Una empresa familiar puede venir representada por un barco según Rius, (2010) en la que hace mención tres partes fundamentales: proa (F) es la familia, popa (E) es la empresa y (P) representado por los dueños y directores de empresa que en su mayoría los jefes de hogar, su importancia radica en el direccionamiento y la capacidad de

desición que deben tener para el desarrollo de la organización, el capitán de este barco es quien tiene la obligación de ponerse de acuerdo con sus tripulantes para que tengan claro la dirección que deben tomar, basta que una de sus partes no funcione bien para que los objetivos no se cumplan y exista un caos.

Llevar a cabo una empresa familiar tiene un mayor nivel de complejidad, y aunque la familia puede ayudar a brindar grandes ideas y ser soporte en la empresa no se puede negar que cuando hay problemas en la familia se vuelve más complicado sacar adelante el negocio.

Así como una empresa familiar es la que más predomina en un país, en su mayoría no logran crecer en el mercado, llegado un punto se llega al conformismo e incluso al cierre. Cuando una empresa familiar deja de funcionar el factor principal es por la carencia de sistemas administrativos, el manejo de una forma empírica de un negocio no ayuda al desarrollo del mismo.

2.2.3 Plan de negocios

Toda empresa, independientemente de la actividad que realice busca un crecimiento constante y para llegar hasta ese punto los dueños han tenido que tomar decisiones que en algunos casos han sido favorables y en otros no tanto. La causa para no tomar una buena decisión principalmente se debe a la falta de conocimientos que hacen que el dueño del negocio tenga que dejarse llevar por la intuición, que sin conocer el funcionamiento interno y externo, no suele ser una buena consejera. La buena planificación de las actividades que se realicen es una garantía de éxito, en caso de no contar con esta ventaja, también se corre el riesgo de no crecer o peor aún de fracasar.

Una de las soluciones que se pueden dar a estas problemáticas es la puesta en marcha de un plan de negocios que fortalecerá las áreas internas de la empresa y también sirve para aquellas que quieren lanzar un nuevo producto y/o creación de un nuevo negocio, la realización de un plan de negocios será una decisión acertada, evitando incertidumbres ya que es un estudio de todo lo que se necesita saber del negocio y de su entorno. Para ser más claros con los planes de negocios a continuación se presentan algunas definiciones que harán más fácil entender su significado y la importancia de su uso.

Sergio Viniestra (2007) afirma que: “El plan de negocios no es otra cosa que la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, etc.)” (p. 13). De la misma manera Galindo, C. (2011) menciona que un plan de negocios se basa en la realización, evaluación y puesta en marcha de un proyecto de inversión por medio de un documento escrito.

Sin embargo para Dickson, G. B. (2008) un plan de negocios va más allá de lo que mencionan los autores anteriores y lo define como un instrumento que sirve para documentar información sobre el proyecto y el propósito con respecto al negocio. El contenido de un plan de negocios está dado por objetivos tanto estratégicos como tácticos y en caso de querer solicitar una financiación en una entidad financiera el plan de negocios suele ser una ayuda a la hora de otorgar un crédito.

Por tanto la importancia de un plan de negocios radica en que la empresa necesita direccionarse, aprender cómo debe ser el funcionamiento de su negocio y poder potenciarlo para entrar en competencia en el mercado, logrando de esta manera un mejor posicionamiento.

2.2.4 Tipos de planes de negocio

Según Weinberguer Villarán, R. (2009) el plan de negocio sirve de guía en la empresa y ayuda a tener claro desde los objetivos que se desean alcanzar hasta la forma de efectuarlos. Para su realización primero hay que tener claro que tipo de plan de negocio se va a desarrollar, a continuación se muestran los tipos de planes más relevantes en el medio:

2.2.4.1 Plan de negocio para empresa en marcha

Las empresas en marcha a medida que pasa el tiempo van incrementando sus productos a fin de ser más productivos y obtener más rentabilidad, no obstante un crecimiento presentado sin una planificación previa no siempre es bueno, es propenso a salirse de control y causar problemas en el negocio e incluso cierre del mismo.

Es por ello que Weinberguer Villarán, R (2009) menciona que “un plan de negocios para empresas en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de forma independiente y distribuir los costos fijos a todas las unidades o áreas funcionales de la empresa. Deberá presentar un análisis FODA y demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial”. (p.40).

2.2.4.2 Plan de negocio para nuevas empresas

En este caso el plan de negocio se convierte en una herramienta de diseño para la idea, misma que se le da forma, en su contenido se detalla la idea y cómo se alcanzarán los objetivos, cuáles serán las estrategias y demás pasos que se consideren necesarios seguir. Una vez creada la empresa se podrá utilizar el plan como una forma de retroalimentación.

En los dos tipos de planes según Weinberguer Villarán, R. (2009) se debe tener claro que “deben cumplir con la función de: a) Ser una herramienta para la búsqueda de financiamiento y b) Ser una herramienta para la administración operativa”. (p.41).

2.2.4.3 Plan de negocio para inversionistas

No sobrepasa las 30 páginas, debe captar el interés del inversionista, su contenido debe estar redactado de forma clara y sencilla, la viabilidad financiera y retorno de la inversión es el punto clave en la obtención de inversionistas, en ese apartado se debe poner la mayor atención posible para que el inversionista pueda apostar por la idea de negocio.

2.2.4.4 Plan de negocios para administradores

Es un plan de negocios que tiene un nivel mayor de detalle y debe guiar las operaciones de la empresa, el número de páginas de un plan dirigido a inversionistas no supera las 30 páginas, mientras que un operativo/administrativo contiene de 50-100 páginas dada

la complejidad de la empresa. Su finalidad es facilitar la toma de decisiones gracias a la información que proporciona.

Una recomendación en este tipo de plan es separarlo por secciones facilitando a la persona/s interesadas en un área dirigirse a esa parte sin dificultad.

2.2.5 Estructura de un plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta que no tiene una estructura establecida, sino que la persona que lo realice deberá tomar en cuenta cuales son las necesidades de la empresa, a partir de esas necesidades se verá cual va a ser su estructura final, sin embargo se puede hacer una revisión con planes ya existentes y ver qué es lo que nos va a servir.

La estructura básica de un plan de negocios contiene los siguientes puntos:

2.2.5.1 Plan Administrativo

Se pretende reevaluar el proceso de planeación que se está llevando a cabo a través de diferentes herramientas administrativas como el FODA, y una vez realizado un diagnóstico poder determinar las nuevas estrategias que permitirán mejorar la gestión de los recursos (humano, material y financiero).

2.2.5.2 Plan de Marketing

Es el estudio de mercado que se realiza de acuerdo a la población que se va a estudiar, identificando el comportamiento que tienen para determinar las estrategias de mercado, a través del marketing mix.

2.2.5.3 Plan Técnico

Según Palacio, (2010) un plan técnico se refiere a todo lo que involucra la producción de lo que se piensa vender, mostrar las diferentes alternativas de elaboración y lo que se

necesita para el proceso (maquinaria, insumos y materiales, personal operativo, proveedores).

2.2.5.4 Plan Financiero

En él se ubicarán todos los presupuestos realizados para que funcione el negocio, es decir la inversión que se necesita, determinar la viabilidad que se tiene y determinar el tiempo en el que se podrá recuperar la inversión.

Cabe mencionar que un plan de negocios no posee la misma estructura en todos los casos, todo dependerá de la naturaleza de la empresa y sus necesidades, por ello es importante mencionar también otros modelos de estructuras.

Según Pedraza, O. (2014) el plan de negocios presenta una estructura comprendida en diez pasos:

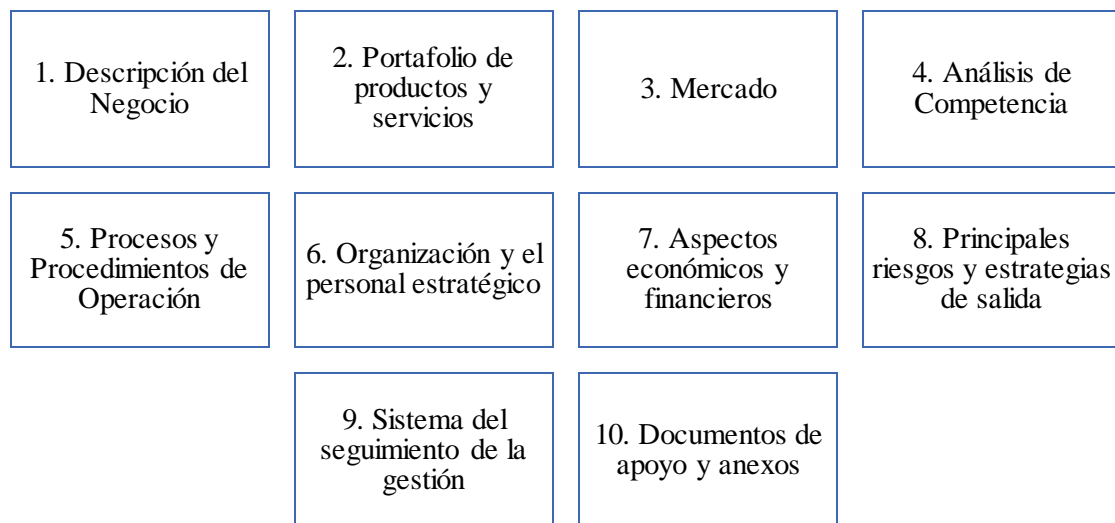


Figura 1-2: Modelo de estructura de un plan de negocios 1

Fuente: Pedraza, O. (2014)

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018

1. Descripción del Negocio

En este punto se describe en que consiste el negocio, incorporando en el mismo la misión, visión, objetivos y sus características principales, también aspectos importantes como alianzas estratégicas y un FODA que ayudará a dar un mejor panorama.

2. Portafolio de productos y servicios

No es otra cosa más que la descripción del producto que se tiene, se añade también una explicación acerca de la característica diferenciadora con respecto a los productos de la competencia, el ciclo de vida del producto a fin de saber en qué punto se encuentra el producto, la estrategia que se va a utilizar y finalmente una explicación sobre el sector en el que se desarrollará.

3. Mercado

Se realiza la segmentación del mercado objetivo y se analiza el comportamiento del mismo, se hace el uso de las 4Ps del marketing (Precio, Producto, Plaza y Promoción).

4. Análisis de Competencia

Es el estudio que se hace a los competidores en base a los objetivos y estrategias que persiguen, esto se puede conseguir a través de un estudio de fortalezas y debilidades que presenten, esto permitirá ubicar de mejor manera nuestro producto.

5. Procesos y procedimientos de operación

Se señala en primera instancia sobre los materiales, suministros, maquinaria y/o tecnología que se requieren para la elaboración del producto, una comparación con respecto a la competencia, análisis de localización y una descripción detallada de la infraestructura de la empresa. Se puede añadir también una descripción sobre aspectos ambientales y regulatorios.

6. Organización y el personal estratégico

Es el plan de trabajo que servirá para el desarrollo del negocio.

7. Aspectos económicos y financieros

Se colocan aspectos como la inversión requerida para el desarrollo del negocio, el financiamiento, presupuestos realizados que servirán para la posterior realización de estados financieros y flujos de efectivo, dando lugar al cálculo del VAN y del TIR.

8. Principales riesgos y estrategias de salida

Es importante que el dueño del negocio esté consciente de los riesgos que puede tener su negocio y posibles soluciones que ayudarán a minimizar dichos riesgos. Las estrategias de salida también se plasman en este punto y no es otra cosa más que la forma en que se piensa salir del negocio (liquidación, mantenimiento del negocio a través de sucesores familiares, vender la empresa, etc.)

9. Sistema del seguimiento de la gestión

Se señalan aspectos de carácter económico, financiero, ambiental y social.

10. Documentos de apoyo y anexos

En este último punto se adjuntan las encuestas realizadas y demás copias de documentos.

De la misma manera Viniegra, S. (2007) hace referencia a la estructura del plan de negocios como un conjunto planes, en este caso dado por los siguiente 7 apartados:

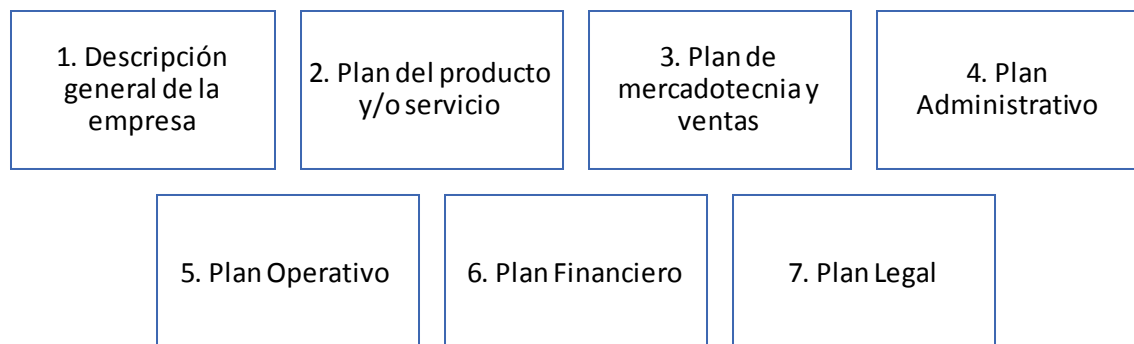


Figura 2-2: Modelo de estructura de un plan de negocios 2

Fuente: Viniegra, S (2007)

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018

1. Descripción general de la empresa

Lo que se pretende es dar al lector una idea de lo que la empresa es, poner aspectos relevantes como su historia, misión, visión, objetivos que en ciertas ocasiones no son puestos al pensar que no generan mayor impacto, no obstante el contar con esta información es lo que dará al lector una idea clara de la empresa.

2. Plan del producto y/o servicio

Un negocio sin productos que ofrecer no es negocio, y por lo mismo en este plan se requiere que se detallen las características del producto, lo que le diferencia de los demás, los factores que implican que se pongan en el mercado los productos ofrecidos.

3. Plan de mercadotecnia y ventas

Una vez que se tiene el producto que se va a lanzar al mercado se debe saber de qué forma lo se lo dará a conocer, es importante contar con una buena estrategia para comercializarlo, garantizando de esta manera el éxito, y todo lo mencionado se logra a través de un análisis de mercado.

4. Plan Administrativo

Continuando este orden, una vez que tenemos definido el producto y se tiene ha elegido la estrategia de comercialización no nos queda otro camino sino el cuidado del dinero que empieza a ingresar, así también las personas que estarán a cargo.

5. Plan Operativo

En este plan se procede a detallar la forma en la que se confeccionará o realizará el producto, incluyendo en el mismo las materias primas que se utilizarán y el proceso tecnológico que se llevará a cabo.

6. Plan Financiero

Básicamente la idea principal en este punto es poder evidenciar cuánto se necesita para que la idea de negocio funcione y saber en el futuro si es viable o no, si la ganancia es beneficiosa y demás aspectos financieros que se quieran conocer. Dado este punto se puede analizar la posibilidad de realizar algunos cambios de ser necesario a fin de mantenerse con la idea.

7. Plan Legal

Hay que tener claro que al dar inicio a una empresa es indispensable no ir en contra de las leyes y hacerse responsable de obligaciones jurídicas, se debe constituir legalmente la empresa, inscripción en una institución de seguro social si se piensa contratar, entre otros.

2.3 Idea a defender

2.3.1 General

La Mueblería Machado e Hijos no cuenta con un plan de negocios y su aplicación podría fortalecer el funcionamiento de la gestión organizacional.

2.4 Variables

2.4.1 Variable independiente

Plan de Negocios

2.4.2 Variable dependiente

Gestión Organizacional de la Mueblería Machado e Hijos

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

En el presente trabajo a investigar se utilizarán varios tipos de investigación considerados como los más pertinentes.

3.2 Tipos de investigación

3.2.1 Investigación descriptiva

Dado que la investigación descriptiva tiene como fin la recopilación de datos para poder responder a interrogantes de investigación se puede decir que es factible su uso y a través de la misma conocer la situación actual de la empresa en cuanto al funcionamiento del negocio (productos más solicitados, satisfacción de clientes, etc.). A través de esta investigación se obtiene información esencial para hacer planes de acción.

3.2.2 Investigación de campo

Mediante esta investigación se logrará recabar información directamente de los involucrados del negocio con el fin de encontrar las necesidades insatisfechas y tratar de corregirlas en el plan de negocio.

3.2.3 Investigación documental

A través de esta investigación se pretenderá acceder a diferentes fuentes de información (libros, revistas, periódicos, entre otros) que servirán de soporte al marco teórico del trabajo de titulación y también para permitirnos acceder a documentos de la empresa pertinentes con la investigación en curso.

3.3 Población y muestra

La población que se investigará para la ejecución del proyecto de titulación será los potenciales clientes para la mueblería Machado e Hijos de la ciudad de Riobamba. Se ha tomado en cuenta a hombres y mujeres en un rango de edad de 40-69 años, que es la edad en la que tienden a realizar pedidos para amoblar viviendas.

Tabla 1-3: Población Riobamba - Zona Urbana

CIUDAD	ZONA	GRUPOS DE EDAD	POBLACIÓN
RIOBAMBA	URBANA	De 35 a 39 años	9 681
		De 40 a 44 años	8 796
		De 45 a 49 años	8 166
		De 50 a 54 años	6 582
		De 55 a 59 años	5 633
		De 60 a 64 años	4 249
		De 65 a 69 años	3 252
TOTAL			46 359

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2010
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Es importante mencionar que el estrato socioeconómico del país nos ayuda a tener un mejor panorama de la población que podría adquirir el bien. Es así que la Mueblería Machado e Hijos ofrece sus productos a los estratos C+ (22,8%) y B (11,2%), que son quienes están en más posibilidades de adquirirlos.

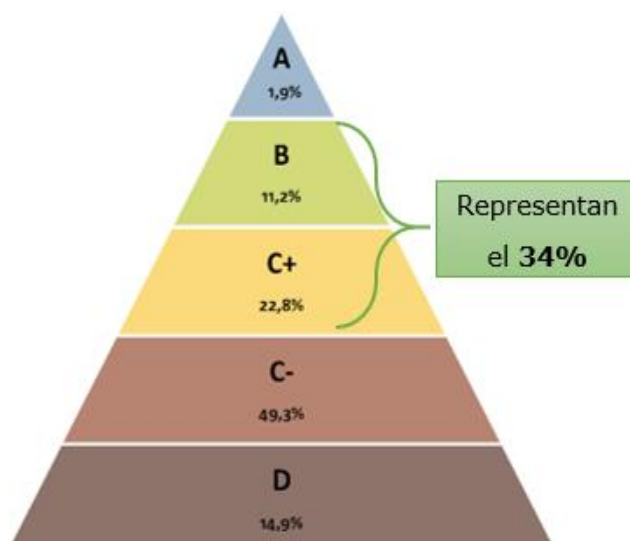


Figura 1-3: Nivel socioeconómico agregado
Fuente: INEC, 2011

Determinación de la muestra

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

En donde:

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad = 95% ~ 1,96

p = Probabilidad de ocurrencia = 34% (según el estrato socioeconómico)

q = Probabilidad de no ocurrencia = 66%

N = Población = 46 359

e = Máximo margen de error = 5%

$$n = \frac{[(1,96)^2(0,34)(0,66)] * (46359)}{[(46359 - 1)(0,05)^2] + [(1,96)^2(0,34)(0,66)]}$$

$$n = \frac{0.86205504 * 46359}{115,895 + 0.86205504}$$

$$n = \frac{39964,0096}{116,757055}$$

$$n = 342,28 \sim 342$$

Una vez aplicada la fórmula se determinó que la muestra a la que se aplicará la encuesta es de 342 personas.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método inductivo – deductivo

Se utilizará con el fin de analizar el medio en el que se desenvuelve la empresa y cuál es su situación actual, a partir de dicha observación encontrar repuestas que nos permitan corregir falencias dentro del funcionamiento del negocio de la empresa.

3.4.1.2 Método analítico – sistémico

Este método permitirá analizar las variables que afectan y benefician a la empresa en el desarrollo del negocio, lo que permite tener una imagen clara del mismo. A partir del análisis de las ventajas y desventajas que presenta la empresa se pueden plantear las posibles soluciones.

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Encuesta

Con la encuesta se logrará obtener información proporcionada por el cliente y los trabajadores de la empresa, esta información deberá ser procesada para brindar soluciones a los problemas presentados en el transcurso de su actividad económica.

3.4.2.2 Entrevista

Esta técnica será aplicada directamente a la gerencia de la mueblería con el fin de identificar el funcionamiento que desarrolla la empresa para poder identificar fortalezas y debilidades de la organización y empezar a tener una pauta de las necesidades de la misma.

3.4.3 Instrumentos

Para la realización de la investigación se recolectará información de las siguientes personas:

1. Propietario
2. Trabajadores
3. Clientes frecuentes
4. Clientes potenciales

3.4.3.1 Cuestionario

Se efectuará en los clientes potenciales.

3.4.3.2 Guía de entrevista

Se aplicará al propietario, trabajadores y clientes frecuentes.

3.5 Resultados

3.5.1 Resultado de la entrevista realizada al gerente propietario de la mueblería.

Nombre de la empresa: Mueblería Machado e Hijos

Dirección: Av. Canónigo Ramos y Nicolás Delgado

Nombre del Entrevistado: Manuel Machado

Objetivo:

Cuestionario:

1. ¿Cuántos años está en funcionamiento su empresa?

33 años.

2. ¿Su empresa cuenta con misión y visión establecidas?

Lamentablemente mi falta de conocimientos ha hecho que no considere importante ese aspecto, razón por la cual no contamos con misión ni visión, ahora que ya han pasado los años me doy cuenta que es necesario.

3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente?

Cuento con cinco trabajadores por el momento.

4. ¿Sus trabajadores tienen claro sus funciones?, ¿Cuentan con un manual?

Ellos saben cómo hacer su trabajo, el tiempo que llevan laborando aquí hace que tengan claro cada proceso a realizar. No contamos con ningún manual, como mencioné todo lo que sabemos lo realizamos en forma empírica, no hay ningún documento soporte de las funciones.

5. ¿Qué tipos de mueble fabrica?

Nos especializamos en la fabricación de puertas, closets, camas, muebles de cocina, juegos de comedor, pisos (duela, media duela, piso flotante, chanul), centros de entretenimiento, aparadores, muebles de baño, tumbados, pisos lacados.

6. ¿Qué materiales utiliza en la elaboración de sus muebles?

Madera de laurel principalmente, si el cliente escoge otro tipo de madera no hay inconveniente. También trabajamos con mdf y melanina.

7. ¿Cuál es el tipo de mueble que le lleva más y el que le lleva menos tiempo fabricar?

Los trabajos que son en su totalidad de madera son los que demoran más, mientras que los que son no son totalmente en madera (madera y mdf) emplean menos tiempo. Por ejemplo un closet en madera puede tardar hasta tres semanas en terminarlo. Un trabajo en melanina es el que se fabrica en menos tiempo, pues en este tipo de material no se requiere de procesos de lijado y pintado, mismos procesos que si son necesarios en los trabajos en madera y mdf, tal es el caso de los closets en melanina que tardan hasta una semana en su realización.

8. ¿Cuál es el tipo de mueble que más buscan?

Las puertas y los closets son los pedidos que llegan con más frecuencia.

9. ¿Cuál es el perfil de sus clientes?

En su mayoría mis clientes están en un rango de edad de 55-65 años, se encuentran en una buena posición económica, por lo general son personas jubiladas y que han emprendido un negocio, esto hace que en sus ingresos ya contemplen un valor para comprar o reparar muebles.

10. ¿Qué buscan sus clientes en los muebles?

Lo más común es que buscan un mueble acorde al área que tienen en sus hogares, lo que menos quieren es desperdiciar espacio, por tanto, buscan funcionalidad seguida de calidad.

11. ¿Cómo es la forma de pago?

Me manejo con el 50% a la hora de firmar contrato y el restante el día que se entrega la obra.

12. ¿Lleva un registro de los ingresos y egresos?

No cuento con ningún registro, al trabajar con el RISE no me he visto en la obligación de llevar las cuentas, cabe mencionar que en algunos momentos confundo el dinero personal con el del negocio y eso hace que ahora quiera llevar registros.

13. Sus clientes frecuentes ¿cada qué tiempo regresan?

Regresan cada año.

14. Sus clientes nuevos ¿de qué forma se han enterado de su negocio?

A través de recomendaciones de mis clientes fijos y puede ser también por la permanencia de mi negocio en el mismo lugar.

15. ¿Cuál es la característica que lo diferencia a usted de las otras mueblerías?

Que fabricamos muebles al gusto del cliente, es decir, el diseño puede ser sacado de internet o de alguna revista de mobiliario y a esto le sumamos calidad en cada obra entregada.

16. ¿Ha utilizado algún tipo de publicidad en su negocio?

He utilizado publicidad a través de radio y redes sociales (facebook), pero no he sido constante con estos medios.

17. ¿Estaría dispuesto a designar un monto para publicidad en su empresa?

Yo creo que sí, nunca me he cerrado a las diferentes formas de dar a conocer mi negocio, el problema ha sido que no me doy tiempo.

18. ¿Cuál es su proyección a futuro?

Tengo en mente que esta pequeña empresa seguirá creciendo y al ser una empresa familiar será guiada también por mis hijos.

3.5.1.1 Análisis e interpretación de resultados

A través de la entrevista realizada al gerente propietario se puede evidenciar que la empresa tiene unos problemas de direccionamiento, tal es el caso de la ausencia de una misión y visión, que son el pilar fundamental en una empresa que tiene miras a crecer, adicional a esto los trabajadores no tienen acceso a un manual de funciones, y si bien es cierto los colaboradores actuales tienen claro lo que deben hacer, el problema está cuando se recurre a contratar más personal. Los registros también juegan un papel importante para mantener el orden y control del dinero, la mueblería tampoco cuenta con ello. Finalmente es necesario resaltar que la publicidad ha sido escasa en la mueblería, se ha utilizado únicamente dos medios como son radio y facebook en forma poco constante. Tomando en cuenta estas falencias se comprueba que hace falta tomar medidas para el fortalecimiento institucional y aprovechar los aspectos positivos que posee.

3.5.2 Resultado de la entrevista realizada a los trabajadores de la mueblería

TRABAJADOR 1:

Nombre: Henry Machado

Cargo: Maestro Armador

Cuestionario:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la mueblería Machado e Hijos?

15 años

2. ¿Cuáles son los factores que hacen que se mantengan en la empresa?

Como la empresa es familiar, lo que hace que siga laborando aquí es el sueño de ver en un futuro una empresa más grande y reconocida, nuestro trabajo lo vale. Adicional a esto llevo trabajando desde pequeño, cada día aprendiendo y me ha llegado a gustar lo que hago.

3. ¿Cómo ve el futuro en la empresa?

Pienso que el trabajo va a seguir existiendo en la mueblería, porque cada vez se va dando una mejor presentación a las obras entregadas, eso hace que los clientes regresen, y si hay más pedidos, habrá más trabajo para nosotros.

4. ¿En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación)?, ¿De qué tipo?

Avances siempre se ha dado aquí, especialmente en la adquisición de maquinaria más actual, misma que ayuda a sacar más rápido los pedidos, pues el tiempo empleado en la realización de las obras se hace más fácil con maquinaria que optimiza tiempo. Otro tipo de innovación son las capacitaciones a las que asistimos de otras empresas, aunque si hace falta realizar una capacitación netamente interna y no sólo cuando nos invitan otras empresas, eso ayudaría a estar más preparados.

TRABAJADOR 2:

Nombre: Luis Urquizo

Cargo: Maestro Armador

Cuestionario:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la mueblería Machado e Hijos?

12 años.

2. ¿Cuáles son los factores que hacen que se mantengan en la empresa?

La principal razón es que siempre ha habido trabajo, además que esta empresa me abrió las puertas y es aquí donde aprendí todo lo referente a la elaboración y fabricación de muebles. Otro factor es la remuneración ya que ha sido buena, tomando en cuenta que cuando empecé no sabía nada y finalmente el ambiente laboral que es muy ameno.

3. ¿Cómo ve el futuro en la empresa?

Veo un futuro estable debido a que la empresa está en crecimiento constante.

4. ¿En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación)?, ¿De qué tipo?

La realidad es que sí, el dueño de la mueblería siempre está preocupado en dotarse de maquinaria actual, además que la materia prima que se utiliza ahora va de acuerdo a los requerimientos que se presentan en el día a día. Todo avance es innovación y la manera en que se fabrican los muebles también la hemos cambiado, lo que se pretende es minimizar el tiempo.

TRABAJADOR 3:

Nombre: Marcia Machado

Cargo: Maestra de acabados

Cuestionario:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la mueblería Machado e Hijos?

9 años.

2. ¿Cuáles son los factores que hacen que se mantengan en la empresa?

Al tener dos hijos se me complica mucho mi horario, entonces en esta empresa tengo flexibilidad de horario, creo que es el factor principal por el que no he querido salir de esta organización, a esto hay que sumar el hecho que me gusta lo que hago, no me hallo en otro trabajo y finalmente el buen trato.

3. ¿Cómo ve el futuro en la empresa?

Si hay un buen futuro para todos, en los últimos años se ha evidenciado mayor crecimiento en la mueblería y por ende el trabajo aquí es seguro.

4. ¿En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación)?, ¿De qué tipo?

Siempre hemos experimentado en construcción, diseño y maquinaria, por tanto la innovación más evidente ha sido la siguiente:

- Nueva forma de elaboración en los muebles.
- Hemos participado en charlas y capacitaciones para actualizar conocimientos.
- Nos hemos dado la oportunidad de probar con nuevos materiales y diseños, mismos que han tenido buena acogida.

TRABAJADOR 4:

Nombre: Blanca Alarcón

Cargo: Lijadora

Cuestionario:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la mueblería Machado e Hijos?

15 años.

2. ¿Cuáles son los factores que hacen que se mantengan en la empresa?

En primer lugar porque es un negocio familiar y lo que se sueña es que la empresa crezca, nunca falta el trabajo, el trato familiar es bueno y hace que la empresa pueda desenvolverme de buena manera y por último he tomado gusto a mi trabajo.

3. ¿Cómo ve el futuro en la empresa?

El proyecto que se tiene es formar una gran empresa, por tanto veo un buen futuro, el trabajo nunca ha faltado y solo es cuestión de direccionarnos mejor, la calidad del trabajo entregado hace que tengamos la seguridad de seguir contando con pedidos.

4. ¿En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación)?, ¿De qué tipo?

La innovación más notoria ha sido el cambio de maquinaria y la asistencia a capacitaciones externas.

TRABAJADOR 5:

Nombre: Xavier Pilapanta

Cargo: Ayudante

Cuestionario:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la mueblería Machado e Hijos?

1 año.

2. ¿Cuáles son los factores que hacen que se mantengan en la empresa?

Hay flexibilidad en horario, el salario es bueno porque incluye alimentación y los maestros me enseñan cómo debo realizar cada cosa.

3. ¿Cómo ve el futuro en la empresa?

Espero poder aprender más del oficio a fin de permanecer en esta empresa, trabajo veo que si hay y si logro aprender más mi futuro también será estable.

4. ¿En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación)?, ¿De qué tipo?

He tenido la oportunidad de trabajar en otras mueblerías, pero esta empresa veo que va avanzando más que las otras, eso me doy cuenta tan solo mirando la maquinaria y la infraestructura, aún le falta mejorar pero cada día veo que el dueño del negocio está pendiente de adquirir nuevos tipos de material y probar nuevos modelos.

3.5.2.1 Análisis e interpretación de resultados

Con la aplicación de la entrevista a los trabajadores de la mueblería se evidencia aspectos positivos como son: constancia en los pedidos, comprensión con los trabajadores en cuanto a horarios, buen ambiente laboral e innovación en maquinaria, construcción y capacitación, a este último aspecto hay que tomar en cuenta que no se registran capacitaciones realizadas en la empresa, sino que a las que han asistido han sido realizadas por otras empresas, es necesario fortalecer las capacitaciones dentro de la institución para impulsar la mueblería.

3.5.3 Resultados de la encuesta a los clientes frecuentes

CUESTIONARIO:

1. ¿Cómo conoció la Mueblería Machado e Hijos?

Tabla 2-3: Cómo conoció la Mueblería Machado e Hijos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Porque vivo cerca	6	15%
Por recomendación	28	70%
Porque somos familia	2	5%
Otros	4	10%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

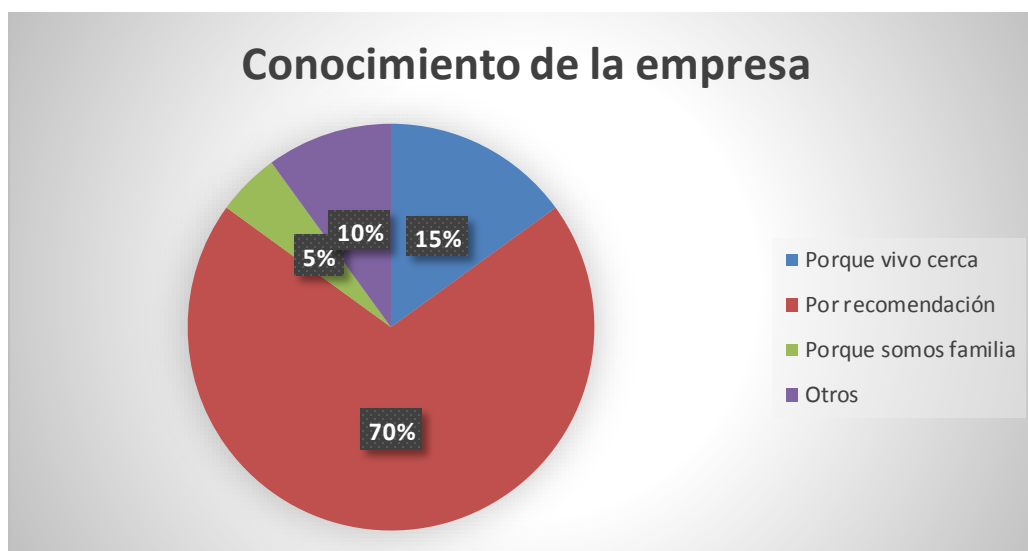


Figura 2-3: Cómo conoció la Mueblería Machado e Hijos

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería M&H.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

A través de la información obtenida en la encuesta realizada a 40 clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos, se determina que el 15% conoce el establecimiento debido a su cercanía con el lugar, el 70% lo conoce a través de recomendaciones, el 5% porque al ser familia se ven comprometidos a su consumo y finalmente el 10% se debe a otros aspectos, específicamente a que han pasado cerca del lugar y se han arriesgado a comprar, luego de esto han quedado conformes con los muebles entregados. Cabe mencionar que el mayor porcentaje se encuentra en las personas que han llegado por recomendaciones, lo cual es un aspecto positivo en la mueblería, da a notar que siempre están a la expectativa de satisfacer la necesidad del cliente.

2. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa?

Tabla 3-3: Tiempo que lleva siendo cliente

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1 a 5 años	5	12%
Entre 5 a 10 años	8	20%
Entre 10 a 15 años	5	13%
Más de 15 años	22	55%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

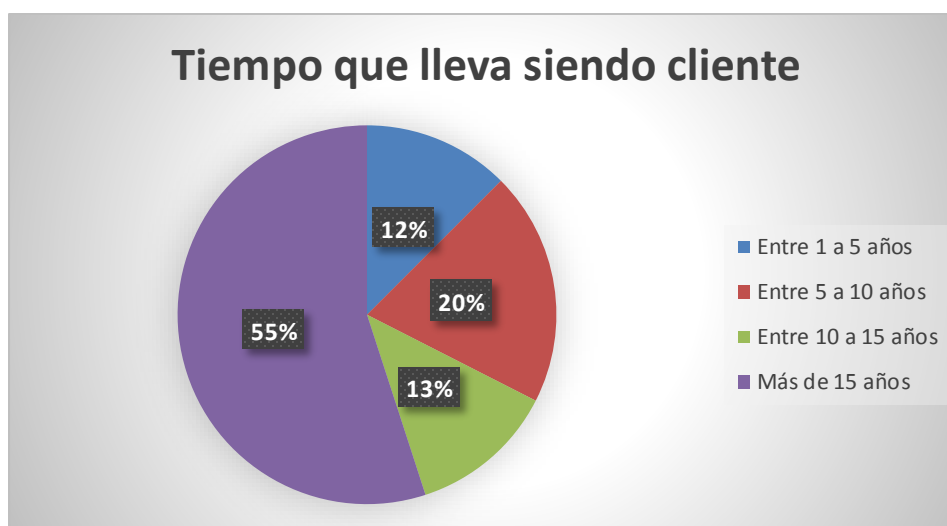


Figura 3-3: Tiempo que lleva siendo cliente

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En la figura 3 se puede apreciar la siguiente información, el 12% de los clientes que tiene la mueblería tienen una permanencia de consumo entre 1 a 5 años, el 20% lleva entre 5 a 10 años siendo cliente, el 13% de clientes tienen fidelidad con la empresa con un tiempo de 10 a 15 años y el 55% es cliente permanente por un tiempo mayor a 15 años. Por tanto se determina que los clientes fijos que posee la mueblería en su mayoría llevan más de 15 años, ellos manifiestan que la mueblería siempre ha estado actualizándose y entregando trabajos de calidad.

3. ¿Qué tipos de mueble busca?

Tabla 4-3: Tipos de muebles que busca

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cocina	25	63%
Comedor	5	13%
Dormitorio	12	30%
Closet	32	80%
Pisos	26	65%
Puertas	37	93%
Otros	5	13%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

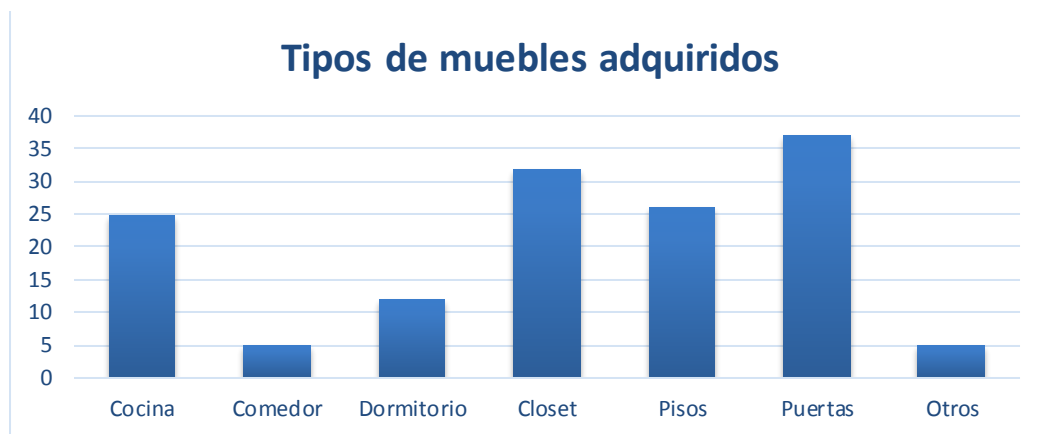


Figura 4-3: Tipos de muebles que busca

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En lo referente a los tipos de muebles que más adquieren o buscan los clientes, se evidencia que de un total de 40 personas 25 buscan muebles de cocina, de este mismo número de personas 5 adquieren muebles para comedor, 12 compran muebles para dormitorio, 32 compran closet, 26 buscan instalación de pisos, 37 adquieren puertas y 5 personas han adquirido otro tipo de muebles en dicho establecimiento. Los productos más solicitados en la mueblería son: puertas, closets, instalación de pisos y muebles de cocina, por tanto es ahí donde la mueblería se ha logrado obtener un mayor número de pedido y aumentar el número de clientes.

4. ¿Qué materiales prefiere en la elaboración de sus muebles?

Tabla 5-3: Material de preferencia en elaboración de muebles

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Madera	10	25%
Melamina	3	7%
Mixto (Madera, Mdf, Melamina)	27	68%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

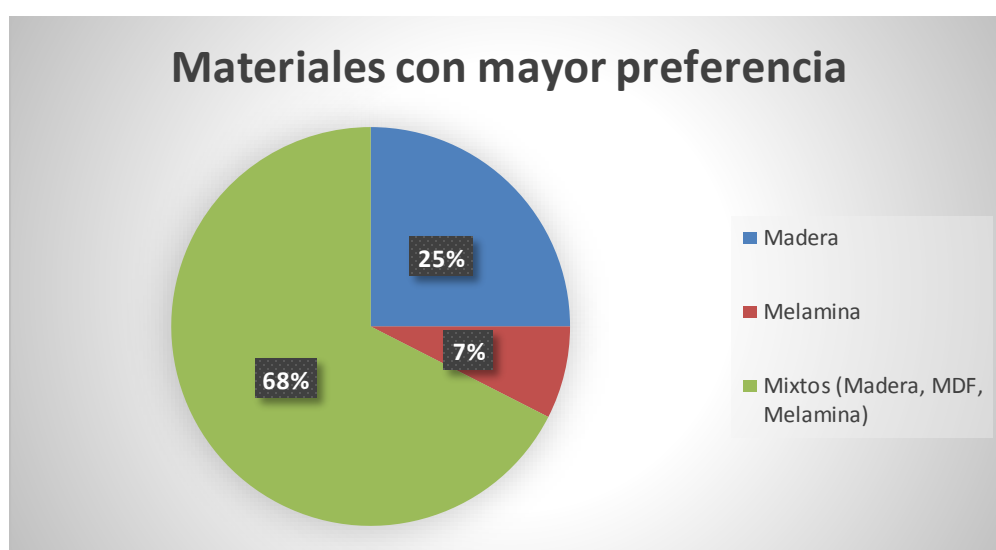


Figura 5-3: Material de preferencia en elaboración de muebles

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

A través de la encuesta aplicada se evidencia que el 25% de los clientes prefieren que sus muebles sean elaborados en madera pura, el 7% de los clientes prefiere adquirirlos en melamina y el 68% prefiere una combinación de materiales (madera y MDF, o madera y melamina) debido a que los costos son más bajos. El material más acogido en la Mueblería Machado e Hijos es la combinación de madera, MDF y melamina, esta decisión se debe a que el precio es más accesible y su tiempo de entrega es más rápida.

5. ¿Cuánto destina para la elaboración de sus muebles?

Tabla 6-3: Dinero destinado en la adquisición de muebles

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$1000	5	12%
De \$1000 a \$2000	16	40%
De \$3000 a \$4000	13	33%
Más de \$5000	6	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.



Figura 6-3: Dinero destinado en la adquisición de muebles

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En la figura 6, se obtiene la siguiente información: 12% de los clientes destina un valor inferior a los \$1000, mientras que el 40% destina de \$1000 a \$2000, el 33% asigna un monto que está entre los \$3000 y \$4000, finalmente el 15% está dispuesto a designar un monto mayor a los \$5000. Los montos con mayor valor porcentual son de \$1000 a \$2000 y de \$3000 a \$4000 y son de clientes que regresan para renovar sus casas o departamentos de arriendo en su totalidad.

6. ¿Con qué frecuencia compra o renueva sus muebles?

Tabla 7-3: Frecuencia de compra o renovación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	34	85%
De 3 a 5 años	5	12%
Más de 5 años	1	3%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

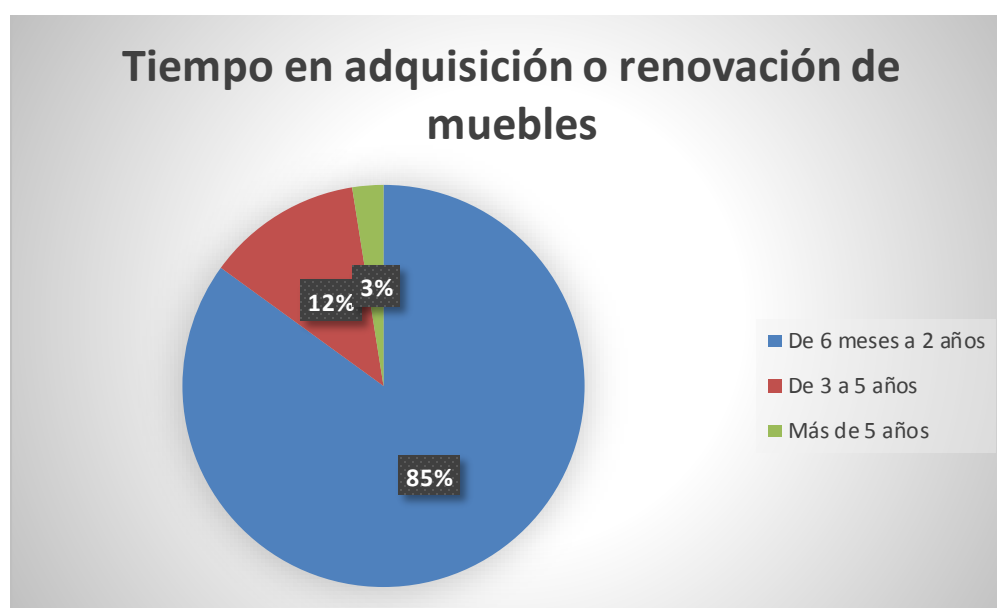


Figura 7-3: Frecuencia de compra o renovación

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

El retorno de los clientes en la mueblería está dado por los siguientes datos: de los 27 encuestados el 85% regresa en periodo de tiempo de 6 meses a 2 años, mientras que el 12% vuelve en un periodo de 3 a 5 años, finalmente un 3% manifiesta volver pasado los 5 años. Esta información demuestra que los clientes que tiene la mueblería están en una buena condición económica y que el trabajo entregado cumple sus expectativas, por lo general las renovaciones que hacen es: un cambio de muebles por un diseño más actual, mas no por el deterioro.

7. A su criterio, ¿qué predomina más en la mueblería?

Tabla 8-3: Características que predominan en los productos de la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	36	90%
Precios accesibles	4	10%
Diseño	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.



Figura 8-3: Características que predominan en los productos de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En los datos obtenidos de la encuesta se determina que la calidad posee un 90% de los 27 encuestados y el 10% restante se atribuye a los precios accesibles. Es así que queda demostrado que los productos de la mueblería están elaborados con materiales de buen estado y con acabados de primera.

8. ¿En los pedidos que realiza, ha tenido problemas con los tiempos de entrega?

Tabla 9-3: Problemas en los tiempos de entrega

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	12%
A veces	15	38%
Nunca	20	50%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

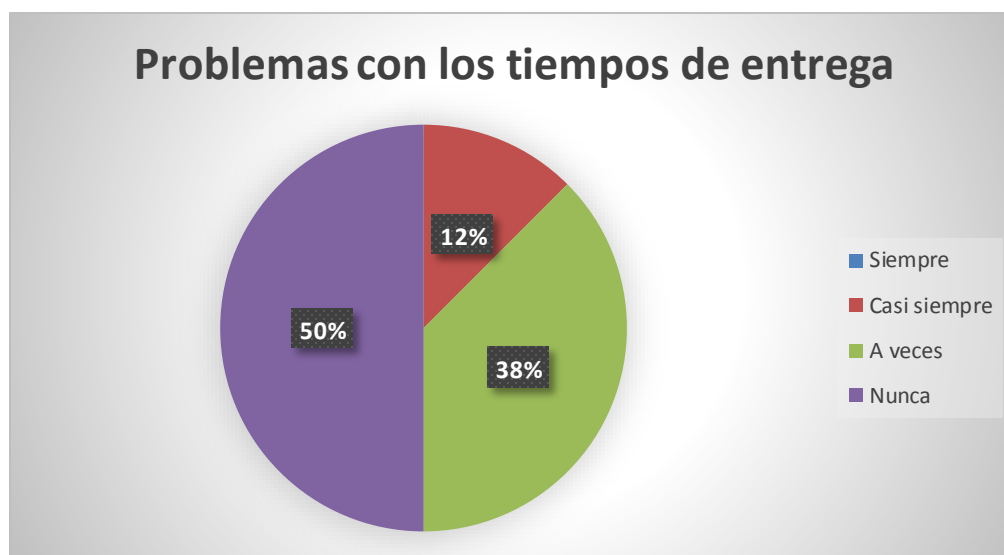


Figura 9-3: Problemas en los tiempos de entrega

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En la figura 9 se puede apreciar que el 12% de los clientes afirma que sus trabajos casi siempre no son entregados en el tiempo establecido, el 38% manifiesta tener a veces este tipo de inconveniente y el 50% menciona no tener problemas en los tiempos de entrega acordados. Esta información demuestra que la mueblería tiene un gran problema con la entrega a tiempo de los pedidos, si bien es cierto la calidad es importante, el tiempo de entrega tiene un valor significativo para el cliente, en cualquier ocasión podrá presentarse un cliente que no está dispuesto a tolerar este inconveniente, por tanto se debe trabajar en una solución a esta anomalía.

9. ¿Recomendaría los productos de la mueblería?

Tabla 10-3: Decisión de recomendación del producto

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	100%
No	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.



Figura 10-3: Decisión de recomendación del producto

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018

En los datos obtenidos de la encuesta, el 100% de los clientes están dispuestos a recomendar el trabajo realizado en la mueblería, partiendo que la calidad siempre prevalece en cada entrega, para los clientes no es ninguna molestia sugerir el producto de una empresa que cumpla con los requerimientos que establecen.

10. En el futuro ¿piensa seguir siendo cliente de la mueblería?

Tabla 11-3: Decisión de mantenerse con el mismo destino de compra

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	100%
No	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

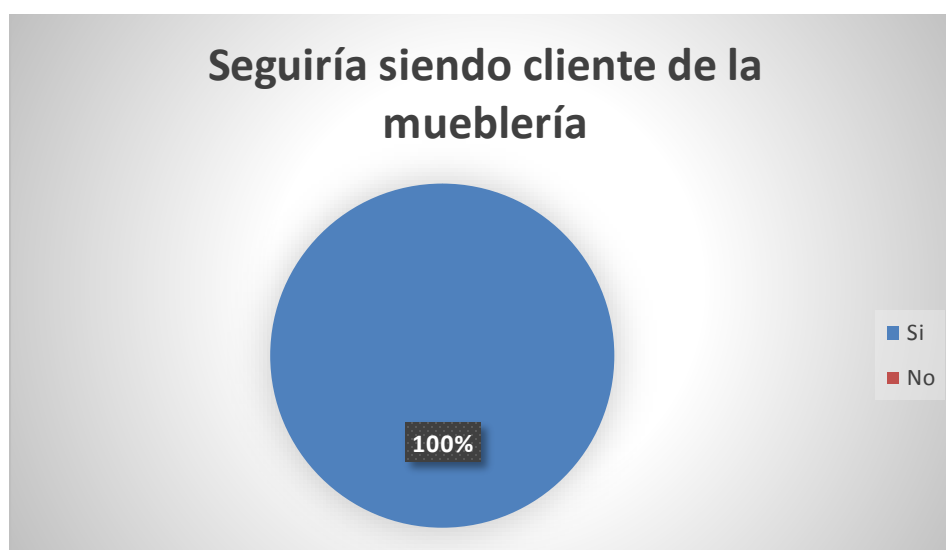


Figura 11-3: Decisión de mantenerse con el mismo destino de compra

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos.

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En la encuesta aplicada se demuestra que de los 40 encuestados el 100% ha decidido seguir siendo cliente de la mueblería Machado e Hijos en los próximos años, demostrando que en un futuro la empresa puede tener la certeza de seguir contando con pedidos.

3.5.4 Resultados de la encuesta para buscar un mercado potencial

Una vez aplicadas las 342 encuestas, se da lugar a la tabulación y representación gráfica de la información obtenida.

PREGUNTA 1: ¿Género?

Tabla 12-3: Género de los encuestados

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	173	51%
FEMENINO	169	49%
TOTAL	342	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

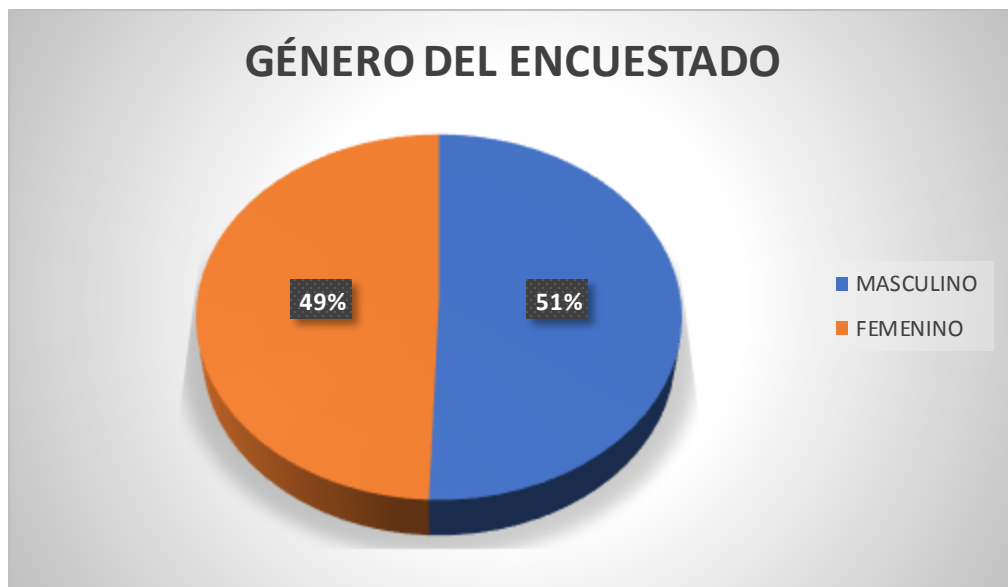


Figura 12-3: Género de los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Una vez aplicada la encuesta a las 342 personas en la ciudad de Riobamba, se ha determinado que el 49% son mujeres y el 51% son hombres, por tanto el mayor porcentaje de personas se encuentra en los hombres.

PREGUNTA 2: ¿Edad?

Tabla 13-3: Edad de los encuestados

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 35 a 39	44	13%
De 40 a 44	138	40%
De 45 a 49	63	18%
De 50 a 54	50	15%
De 55 a 59	20	6%
De 60 a 64	15	5%
De 65 a 69	12	4%
TOTAL	342	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

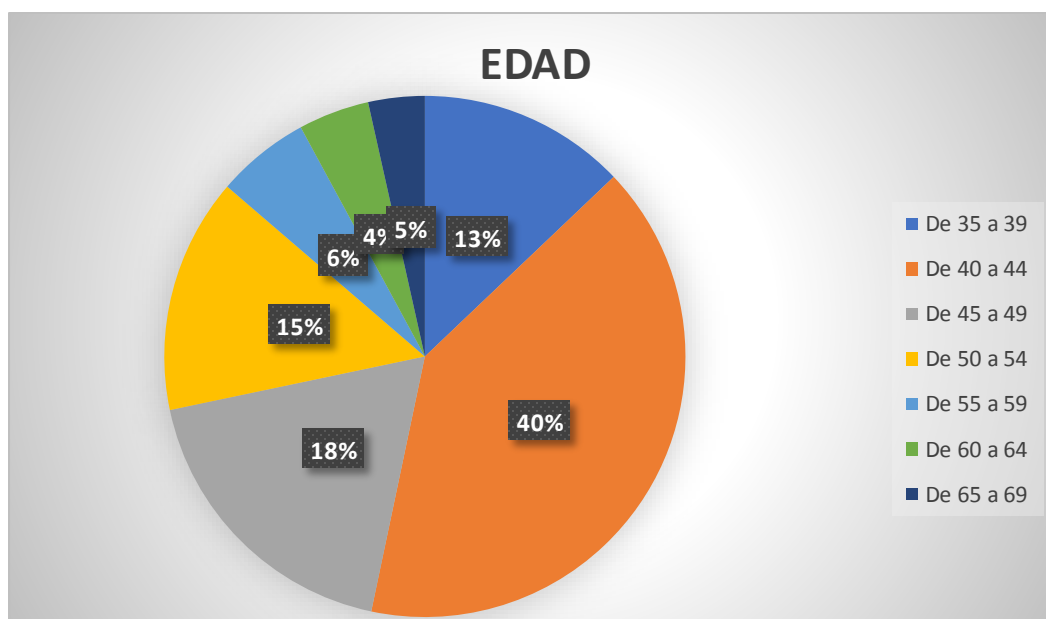


Figura 13-3: Edad de los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Según la información obtenida de la encuesta, el 13% son personas que se encuentran en una edad de 35-39 años; 40% de personas en una edad de 40-44 años, 18% personas en una edad de 45-49 años; 15% de personas en una edad de 50-54 años; 6% de personas en una edad de 55-59 años; 5% de personas en una edad de 60-64 años y finalmente el 4% de personas en edad de 65-69 años, determinamos entonces que el mayor porcentaje está en personas en un rango de edad de 30-37 años.

PREGUNTA 3: ¿Ha adquirido alguna vez muebles para su hogar?

Tabla 14-3: Adquisición de muebles para el hogar

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	325	95%
NO	17	5%
TOTAL	342	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

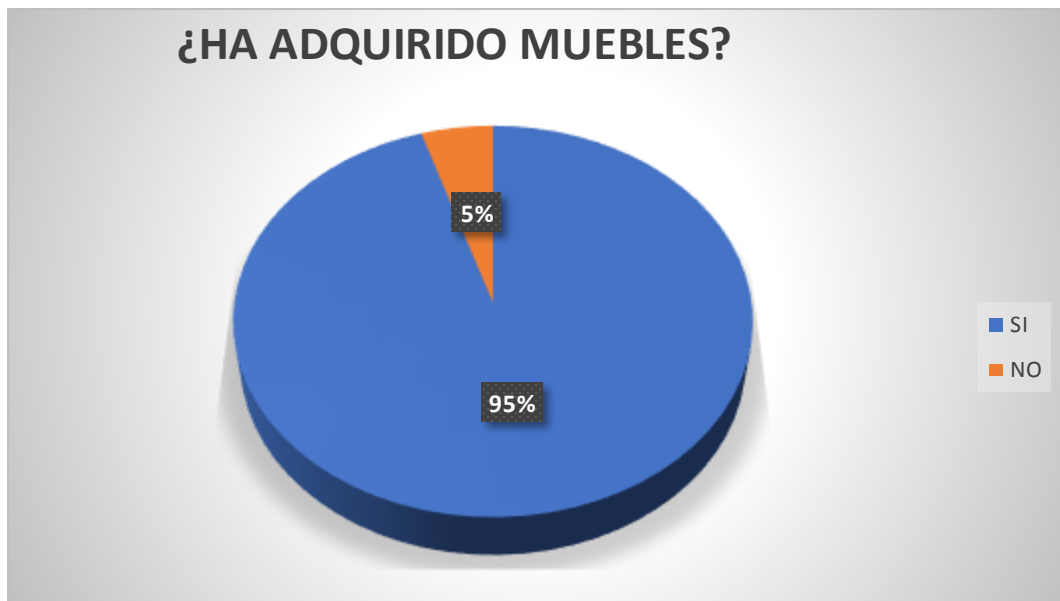


Figura 14-3: Adquisición de muebles para el hogar

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Como se puede observar en la figura 14, de las 342 personas encuestadas el 95% asegura que ha adquirido en algún momento muebles para el hogar, mientras que el 5% restante no ha adquirido el mobiliario, pues aún no han tenido la necesidad de hacerlo.

PREGUNTA 4: ¿Qué tipo de mobiliario tiene en su vivienda?

Tabla 15-3: Tipos de muebles adquiridos en la vivienda

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SALA	231	71%
COMEDOR	202	62%
COCINA	141	43%
DORMITORIO	225	69%
BAÑO	77	24%
OFICINA	55	17%
OTROS	3	1%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

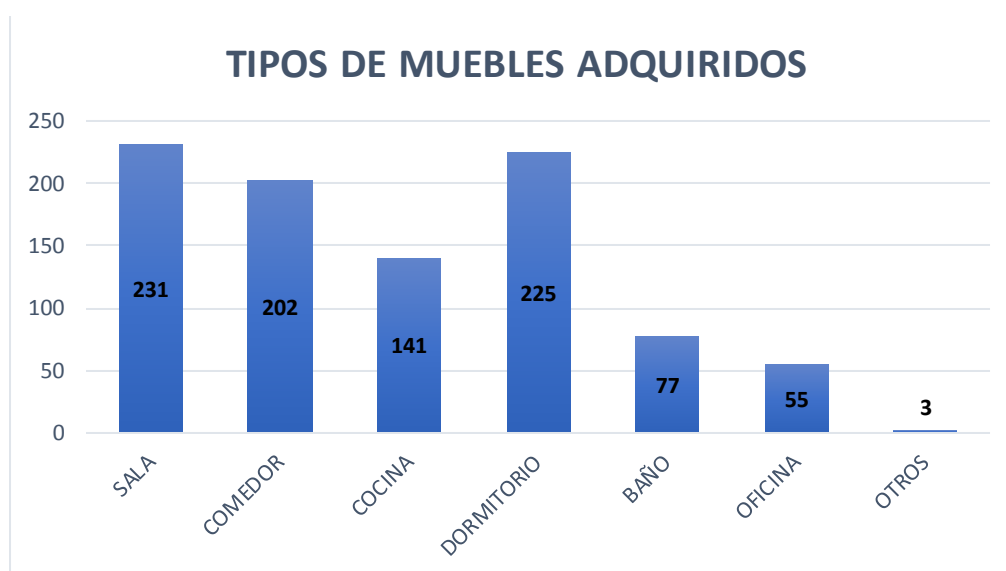


Figura 15-3: Tipos de muebles adquiridos

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

A través de la información obtenida, se puede evidenciar que de las 325 personas que si han adquirido muebles, 231 han adquirido mobiliario tipo sala, de este mismo número de personas 202 han adquirido muebles tipo comedor; 141 personas han adquirido muebles para cocina; 225 personas adquirieron muebles para dormitorio; 77 personas muebles para baño; 55 personas han adquirido muebles de tipo oficina y tres personas manifiestan haber adquirido otro tipo de muebles, específicamente muebles para negocio y restaurante. Por tanto los tipos de muebles más solicitados son los de sala y dormitorio y los de menor demanda son los de baño y oficina. Tomando en cuenta estas cifras, los muebles destinados para la sala son los más buscados ya que es ahí donde se recibe visitas y se pretende dar una mejor imagen.

PREGUNTA 5: ¿Qué tiempo de antigüedad tienen sus muebles?

Tabla 16-3: Tiempo de antigüedad de los muebles

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1-5 años	148	46%
Entre 5-10 años	112	34%
Más de 10 años	65	20%
TOTAL	325	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

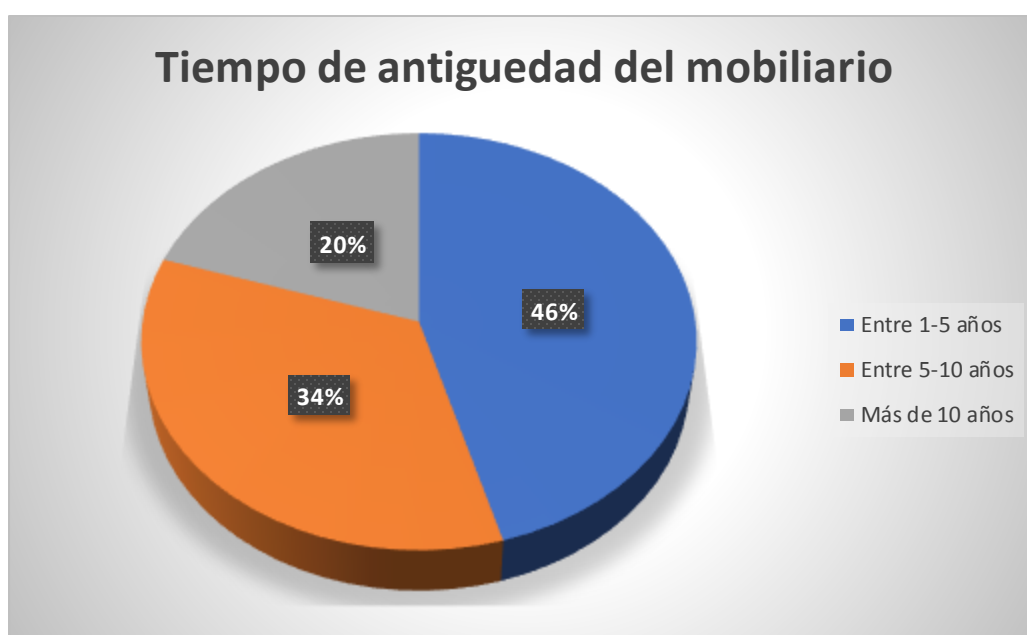


Figura 16-3: Tiempo de antigüedad de los muebles

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En base a la información determinada, se puede observar en la figura 16 que el 46% de la población tiene un mobiliario que va de 1 a 5 años de antigüedad, mientras que el 34% tiene muebles con un tiempo de antigüedad de 5 a 10 años y finalmente el 20% manifiesta tener mobiliario con un periodo de antigüedad de más de 10 años. Cabe mencionar que estas cifras están relacionadas a la edad de los encuestados, donde se determinó que en su mayoría están en un rango de edad de 40-44 años, por consiguiente el tiempo en el que empezaron a adquirir mobiliario no es extenso.

PREGUNTA 6: ¿Con qué frecuencia compra o renueva sus muebles?

Tabla 17-3: Tiempo para realizar una compra/renovación de muebles

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1-5 años	64	20%
Entre 5-10 años	153	47%
Más de 10 años	108	33%
TOTAL	325	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

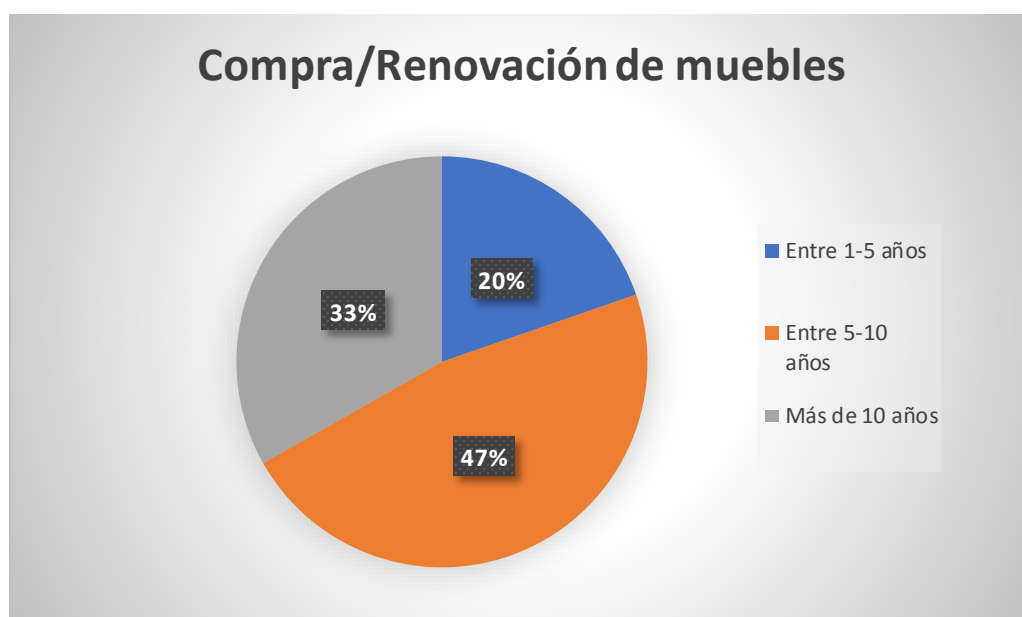


Figura 17-3: Tiempo para realizar una compra/renovación de muebles

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Se ha logrado determinar que la compra o renovación de muebles se da en un 20% en un periodo de tiempo entre 1 a 5 años; 47% con un periodo de tiempo de 5-10 años; 33% en un tiempo mayor a 10 años y finalmente un 10% en personas que manifiestan no haber renovado sus muebles todavía. Es así que se puede evidenciar que el mayor porcentaje es del 47% ubicado en el rango de 5 a 10 años, esto se debe a que los muebles a partir de ese tiempo empiezan a sufrir un mayor deterioro.

PREGUNTA 7: ¿Qué tipo de muebles ha adquirido en los dos últimos años?

Tabla 18-3: Adquisición de muebles

PRODUCTOS ADQUIRIDOS		
MUEBLES DE SALA	2017	2018
Sillones	1	1
Muebles de entretenimiento	1	0
SUBTOTAL	2	1
MUEBLES DE COCINA	2017	2018
Muebles empotrados y aéreos	1	1
Estantería	0	1
Escobero	0	0
SUBTOTAL	1	2
MUEBLES DE COMEDOR	2017	2018
Bufetero	0	1
Juego de comedor	1	0
SUBTOTAL	1	1
MUEBLES DE DORMITORIO	2017	2018
Cama + veladores	1	0
Closet/armario/ropero	0	1
Peinadora	0	1
SUBTOTAL	1	2
MUEBLES DE BAÑO	2017	2018
Mueble empotrado	1	0
Mueble aéreo	0	1
SUBTOTAL	1	1
MUEBLES DE OFICINA	2017	2018
Librero/archivador	1	0
Biblioteca	0	1
SUBTOTAL	1	1
OTROS	2017	2018
Pisos	1	1
Puertas	0	1
SUBTOTAL	1	2
TOTAL	8	10

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Tabla 19-3: Resumen de datos de adquisición de muebles

PRODUCTOS ADQUIRIDOS		
AÑO	2017	2018
MUEBLES DE SALA	2	1
MUEBLES DE COCINA	1	2
MUEBLES DE COMEDOR	1	1
MUEBLES DE DORMITORIO	1	2
MUEBLES DE BAÑO	1	1
MUEBLES DE OFICINA	1	1
OTROS	1	2
TOTAL	8	10

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

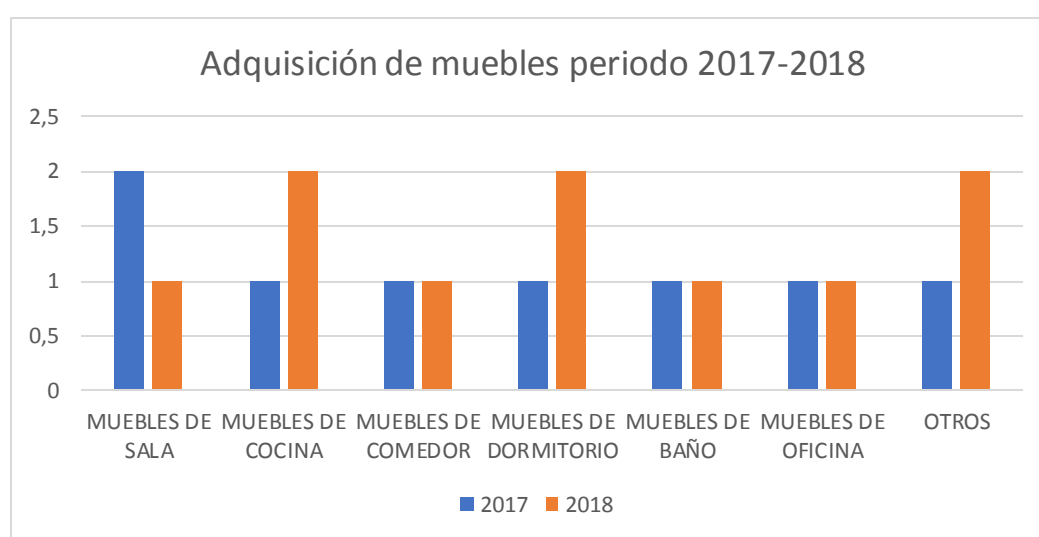


Figura 18-3: Resumen de datos de adquisición de muebles

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Una vez aplicada la encuesta a 325 personas se determinó que en el año 2017 que el consumo anual en muebles de sala fueron 2, mientras que para el año siguiente el consumo fue de 1, en lo referente a los muebles de cocina en el año 2017 se evidencia una demanda de 1 hacia un tipo de mueble y en el año 2018 la cifra sube a 2, en los muebles de comedor son 1 la cantidad de muebles demandados en el año 2017 y 2018 respectivamente, los muebles de dormitorio tienen una demanda de 1 y 2 muebles para el año 2017 y 2018, los muebles de baño en los dos años han presentado una demanda de 1 mueble anual, los muebles de oficina presenta el mismo caso que los muebles de baño, su demanda es de un mueble anual. En cuanto a la opción de otros mobiliarios se puede evidenciar una cifra de 1 y 2 para los años 2017 y 2018. Realizando una sumatoria en ambos años se obtiene que en el 2017 son 8 muebles demandados y para el año siguiente la cifra es de 10 muebles.

PREGUNTA 8: ¿Cuánto destina para la adquisición de muebles?

Tabla 20-3: Cantidad destinada para la adquisición de muebles

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$500	63	19%
De \$500 a \$800	140	43%
De \$800 a \$1000	85	26%
Más de \$1000	37	12%
TOTAL	325	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.



Figura 19-3: Cantidad destinada para la adquisición de muebles

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Según los datos obtenidos, se puede apreciar en la figura 19 que el 19% de los encuestados destina menos de \$500 para la adquisición de muebles, el 43% destina un rango de \$500 a \$800, el 26% destina una cantidad que va de \$800 a \$1000 y finalmente un 12% manifiesta que asigna más de \$1000. Por tanto se determina que en su mayoría (42%) las personas destinan de \$500 a \$800, esto se debe a que adquieren sus muebles poco a poco, su sueldo no da para adquirir todo lo que quisieran en un solo momento y los que se encuentran en el 12% son aquellos que en algún momento han recurrido a un préstamo para adquirir todo lo que necesitan en un solo momento.

PREGUNTA 9: Del siguiente listado, ¿qué material(es) prefiere en la elaboración de los muebles?

Tabla 21-3: Preferencia de materiales para elaboración de muebles

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Madera	250	77%
Melamina	88	27%
Plástico	12	4%
Metal	21	6%
Mixta (madera y metal)	118	36%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

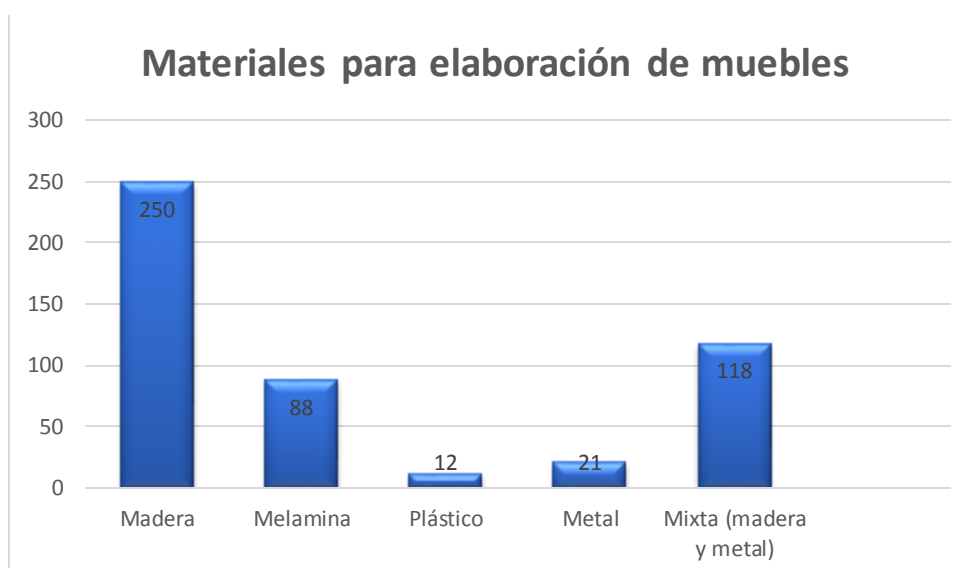


Figura 20-3: Preferencia de materiales para elaboración de muebles

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En la figura 20, la información se presenta de la siguiente manera: 250 personas prefieren que sus muebles sean elaborados en madera, 88 personas en melamina, 12 personas prefieren adquirir en plástico, 21 personas en metal y 118 se inclinan por materiales combinados o mixtos (madera y metal). Por tanto de las 325 personas que si han adquirido muebles escogieron entre más de una opción y en su mayoría, el material con mayor aceptación ha sido la madera debido a la elegancia que da al hogar y a la durabilidad del mismo.

PREGUNTA 10: Ordene según su preferencia, donde 1 el de menor preferencia y 4 el de mayor preferencia. A la hora de adquirir sus muebles, ¿qué factor toma en cuenta?

Tabla 22-3: Factores a tomar en cuenta para adquirir un mueble

	1	PORCENTAJE	2	PORCENTAJE	3	PORCENTAJE	4	PORCENTAJE
DISEÑO	27	8%	52	16%	100	31%	144	44%
PRECIO	12	4%	60	18%	98	30%	155	48%
CALIDAD	9	3%	13	4%	89	27%	213	66%
FUNCIONALIDAD	30	9%	32	10%	98	30%	165	51%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

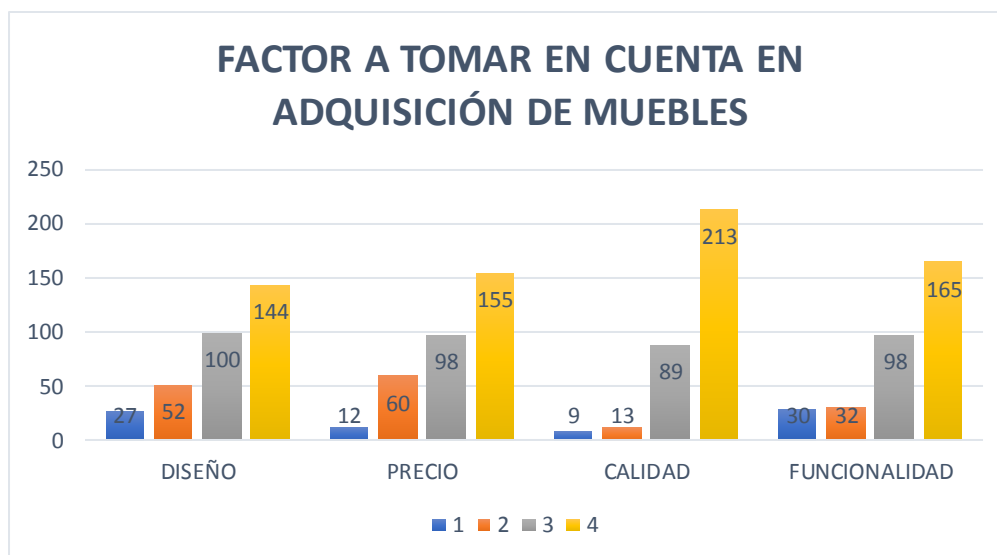


Figura 21-3: Factores a tomar en cuenta para adquirir un mueble

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

De la información obtenida se determina que a la hora de adquirir un mueble, 213 personas optan por la calidad, seguido de 165 personas que piensan que la funcionalidad es indispensable para no caer en espacios desperdiciados, 155 personas manifiestan que el precio es una gran determinante a la hora de decidir la compra y finalmente 144 personas se inclinan por el diseño. Es así que el factor más relevante es la calidad y si el producto cumple con esto la compra es garantizada.

PREGUNTA 11: ¿En qué lugar prefiere adquirir sus muebles?

Tabla 23-3: Lugar de preferencia para adquirir muebles

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Almacenes de muebles	116	36%
Fabricantes de muebles/Mueblerías	182	55%
Supermercado	16	6%
Mercado	11	3%
TOTAL	325	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

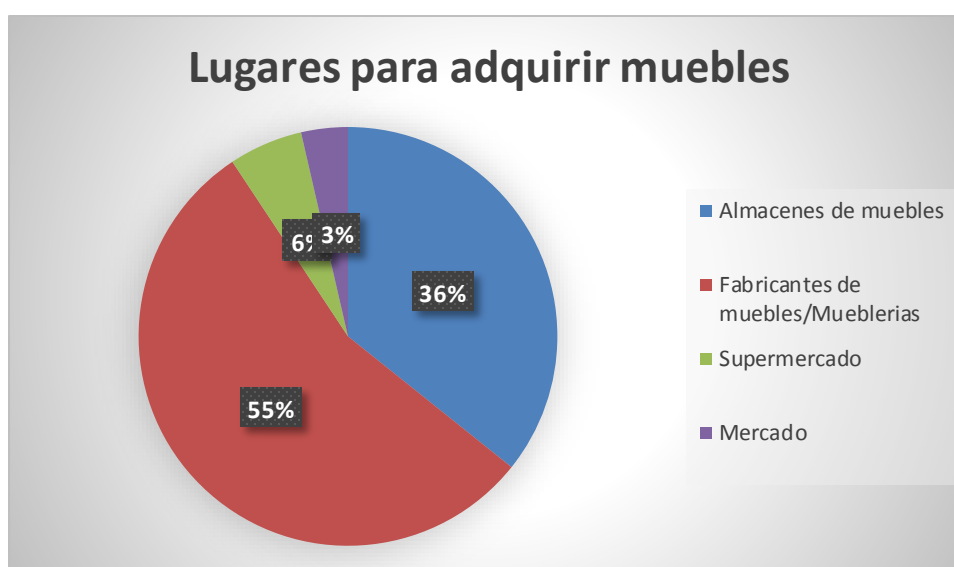


Figura 22-3: Lugar de preferencia para adquirir muebles

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En la figura 22, se determina que de los lugares para adquirir mobiliario, los almacenes de muebles tienen una acogida del 36%, los fabricantes de muebles/mueblerías el 55%, los supermercados el 6% y los mercados un 3%. Se evidencia que las personas tienen mayor inclinación en adquirir sus muebles con fabricantes y/o mueblerías debido a que pueden escoger un diseño y establecer las medidas, mientras que en los otros lugares mencionados tienen que optar por medidas estándar.

PREGUNTA 12: ¿Los muebles que ha adquirido han cumplido con sus expectativas?

Tabla 24-3: Cumplimiento de expectativas en adquisición de muebles

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	269	83%
NO	56	17%
TOTAL	325	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

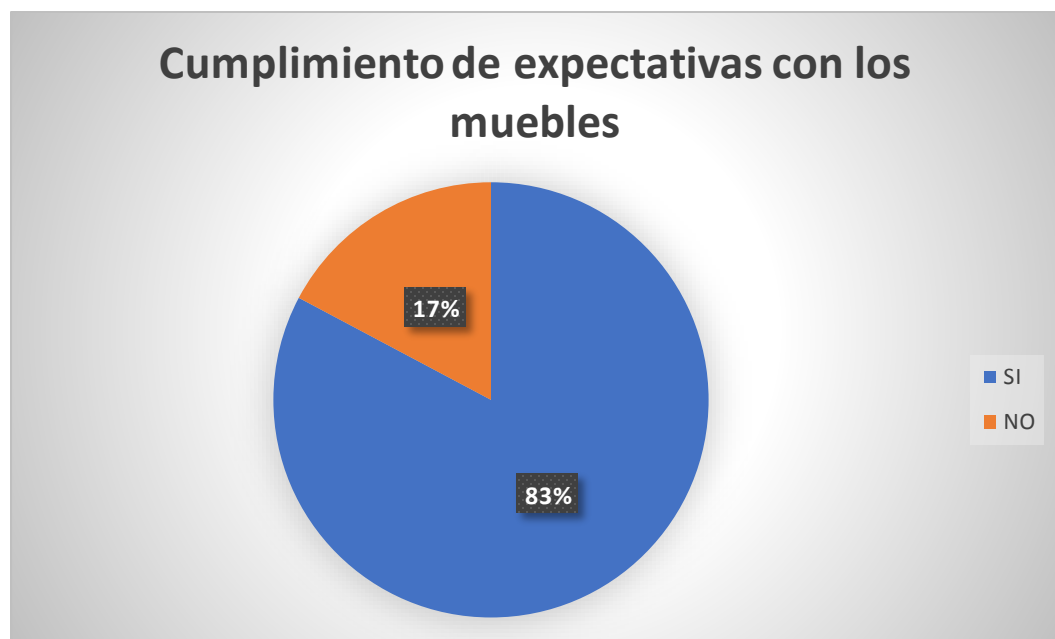


Figura 23-3: Cumplimiento de expectativas en adquisición de muebles
Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

De las 325 personas que si han adquirido muebles según la encuesta realizada, el 83% menciona estar satisfecho con el producto adquirido mientras que el 17% afirma no estar conforme con la compra realizada.

PREGUNTA 13: Si su respuesta fue afirmativa: ¿cambiaría su lugar de adquirir muebles por otro que ofrezca un mejor producto?

Tabla 25-3: Decisión de cambio en clientes satisfechos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	156	58%
NO	113	42%
TOTAL	269	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.



Figura 24-3: Decisión de cambio en clientes satisfechos

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En base a la pregunta 10 el resultado fue 269 personas satisfechas con los productos adquiridos, de este número mencionado el 58% manifiesta que están dispuestos a cambiar su destino de compra por uno que le ofrezca un mejor producto en todos los sentidos y el 42% mencionan que al estar satisfechos con los productos que adquieren en su lugar establecido no están dispuestos a arriesgarse en otro lugar.

PREGUNTA 14: Si su respuesta fue negativa: ¿cambiaría su lugar de adquirir muebles por otro que ofrezca un mejor producto?

Tabla 26-3: Decisión de cambio en clientes insatisfechos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	90%
NO	6	10%
TOTAL	56	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

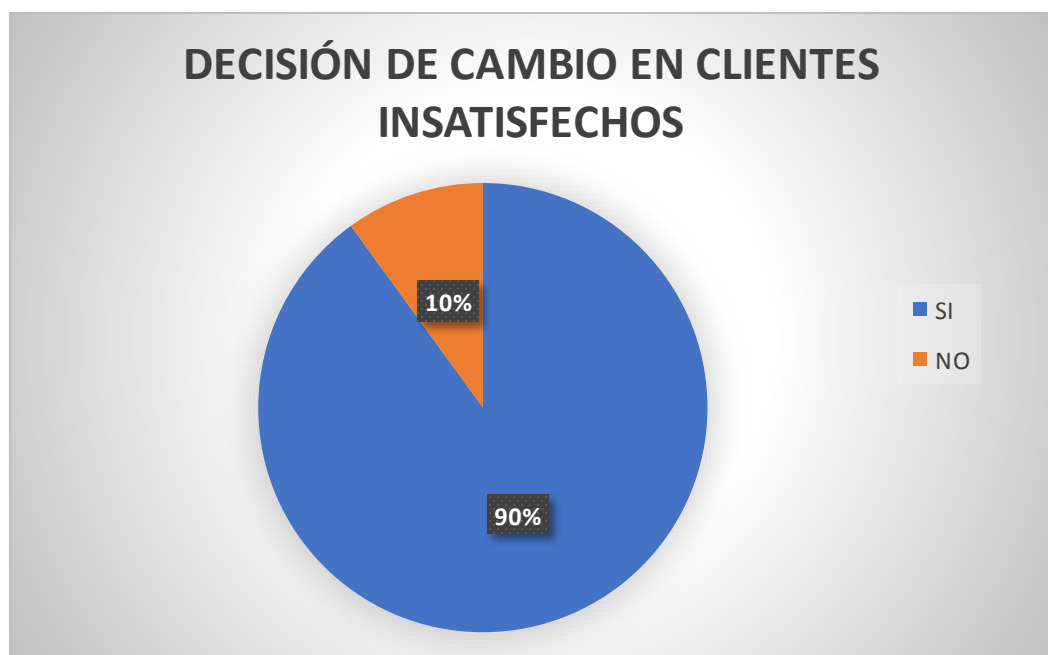


Figura 25-3: Decisión de cambio en clientes insatisfechos

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En base a la pregunta 10, el resultado fue 56 personas insatisfechas, de este número mencionado el 90% está dispuesto a realizar sus compras en otro lugar que si satisfaga sus necesidades y el 10% restante manifiesta que a pesar que los muebles adquiridos no han cumplido con sus expectativas van a seguir siendo clientes del mismo lugar debido a factores como el precio y también que son familia de los dueños del establecimiento en mención.

PREGUNTA 15: Si aún no ha adquirido muebles para su uso, ¿estaría dispuesto a adquirir muebles diseñados a su gusto, a precios accesibles que satisfagan sus necesidades?

Tabla 27-3: Decisión de compra

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	88%
NO	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.



Figura 26-3: Decisión de compra

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Riobamba.
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

En la encuesta realizada a las 342 personas, 17 manifestaron no haber adquirido muebles para el hogar, de éste número mencionado el 88% afirma que están dispuestos a adquirir muebles en un lugar que sepa satisfacer sus necesidades, por otro lado el 12% no está dispuesto en adquirir muebles por el momento, aseguran tener muebles que han sido regalados y por tal razón no se ven en la necesidad de comprar mobiliario.

3.6 Verificación idea a defender

3.6.1 Hallazgos

3.6.1.1 Encuesta aplicada a clientes frecuentes de la Mueblería Machado e Hijos

- El 70% de los clientes conocieron la mueblería gracias a la recomendación de otras personas.
- Los resultados evidencian que el mayor porcentaje de los encuestados, específicamente el 55% son clientes de la empresa por un periodo de tiempo superior a los 15 años.
- De los productos que ofrece la mueblería, sobresalen cuatro: puertas, closets, pisos y muebles de cocina.
- A la hora de la elaboración de los muebles, el 68% de los clientes prefieren que sean mixtos (madera y mdf o madera y melamina), debido a su precio y tiempo de entrega.
- El 40% de los clientes destina un valor de \$1000 a \$2000 para la elaboración de sus muebles y el 33% destina entre \$3000 a \$4000.
- El tiempo de retorno del cliente a la empresa es del 85% en un periodo de tiempo de 6 meses a 2 años.
- El 90% de los clientes manifiesta que el factor que más predomina en la mueblería es la calidad.
- El 50% de los clientes aseguran no haber tenido problemas en el tiempo acordado para la entrega de su pedido.
- De los 40 clientes encuestados, todos aseguran que si recomendarían los productos que ofrece la mueblería.
- En un futuro el 100% de los encuestados manifiestan que si van a seguir siendo clientes de la empresa.

3.6.1.2 Encuesta aplicada a la población de Riobamba

- El 51% de los encuestados pertenecen al género masculino y el 49% pertenecen al género femenino.
- El 40% de los encuestados se encuentra en un rango de edad de 40 a 44 años.
- Los resultados muestran que el 95% de la población han adquirido muebles.
- Los muebles más buscados son: sala, dormitorio, comedor y cocina.
- El 46% de los encuestados manifiestan que el tiempo de antigüedad que poseen sus muebles va de 5-10 años.
- En cuanto a la compra o renovación de muebles el 47% manifiesta hacerlo entre 5 a 10 años, que es cuando se empieza a notar los deterioros.
- En el año 2017 se ha llegado a adquirir 8 muebles y para el año 2018 la cifra fue de 10 muebles (cantidad conformada por cada tipo de mueble: sala, cocina, comedor, oficina, dormitorio, baño y otros).
- El 43% de la población destina un valor de \$500 a \$800 para la adquisición de muebles.
- El 77% de los encuestados manifiestan que prefieren que sus muebles sean elaborados en madera.
- 213 personas aseguran que el factor más importante a la hora de decidirse en adquirir un mueble, es la calidad.
- El 55% de la población tiene preferencia en acudir a las mueblerías o fabricantes de muebles para realizar su pedido.
- El 83% afirma estar satisfecho con la compra realizada.
- De las personas que están satisfechas, el 58% asegura que están dispuestos a cambiar el lugar donde adquieren sus muebles, por otro lugar que le ofrezca un mejor producto.
- De las personas que no están satisfechas el 90% asegura que están dispuestos a cambiar de lugar por otro que si cumpla sus expectativas.
- De las personas que no han adquirido muebles, el 88% afirma estar dispuesto a adquirir mobiliario en un lugar que sepa cumplir con sus requerimientos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.5 Contenido de la propuesta

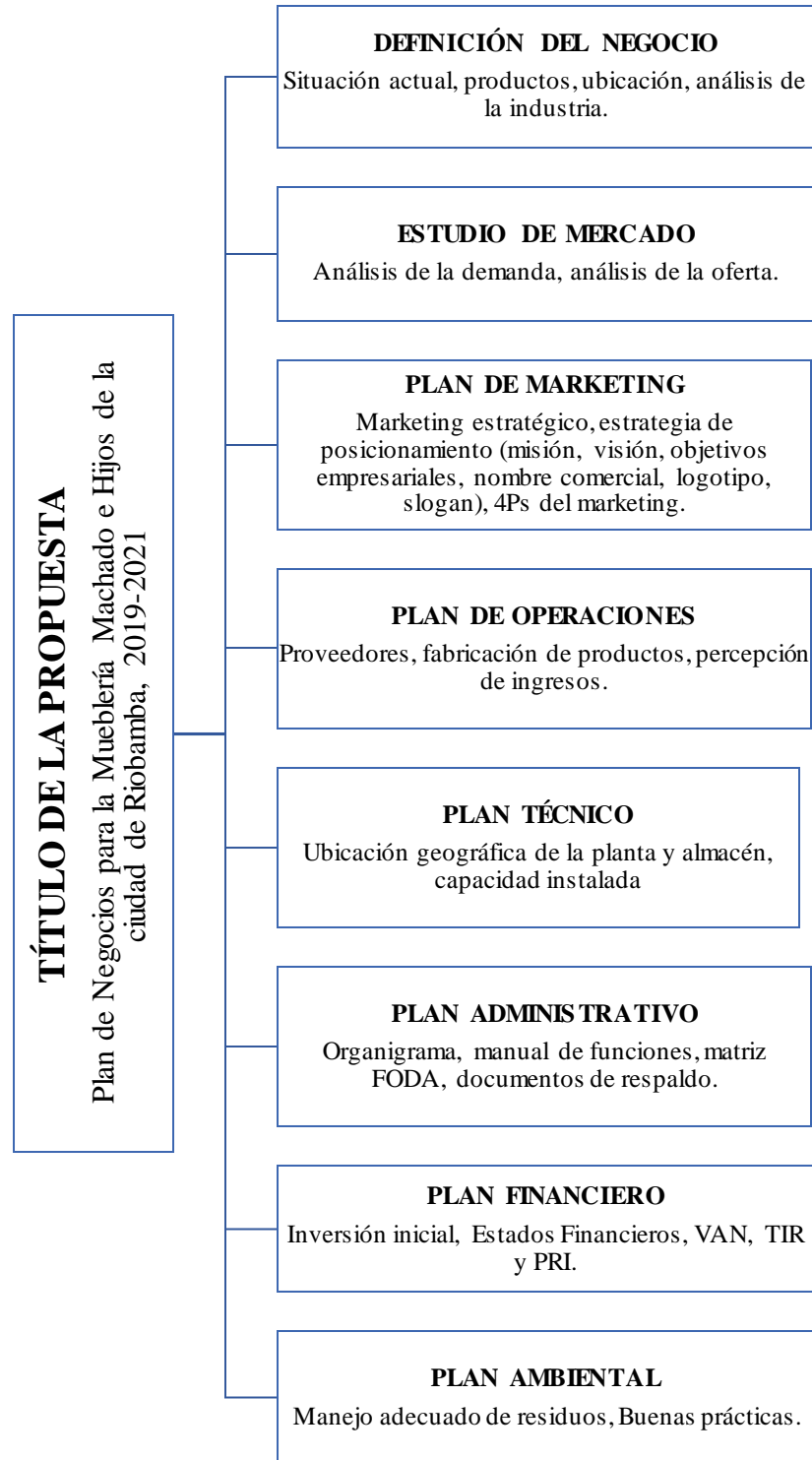


Figura 1-4: Contenido de la propuesta
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.6 Definición del negocio

4.6.1 Situación actual

La empresa se encuentra en funcionamiento hace treinta años y ha venido fabricando muebles en madera y material prefabricado para el hogar y todo tipo de negocio.

4.6.2 Producto

4.6.2.1 Definición del producto

Mobiliario/mueble se define como un objeto móvil, es decir que se puede trasladar de un lugar a otro y atiende las necesidades básicas de las personas, son ubicadas en distintos lugares del hogar así como también en locales u oficinas.

La línea de productos en la organización es bastante amplia por lo que mantener en stock muebles de todo tipo resulta difícil, en este sentido el estudio de mercado nos permite tener una mejor visión en cuanto a los productos más buscados, con el fin de no acumular productos poco solicitados y abastecer el negocio con los que adquieren con mayor frecuencia.

Los muebles están destinados para dos lugares en específico como el hogar y el negocio, sin embargo la mayoría de muebles que se venden son para uso exclusivo del hogar, razón por la cual se derivan diferentes productos, todo depende del espacio con el que cuenta el cliente para la adquisición de los mismos. A continuación se presenta un listado de los productos que se ofrecen, de acuerdo al lugar de ubicación:

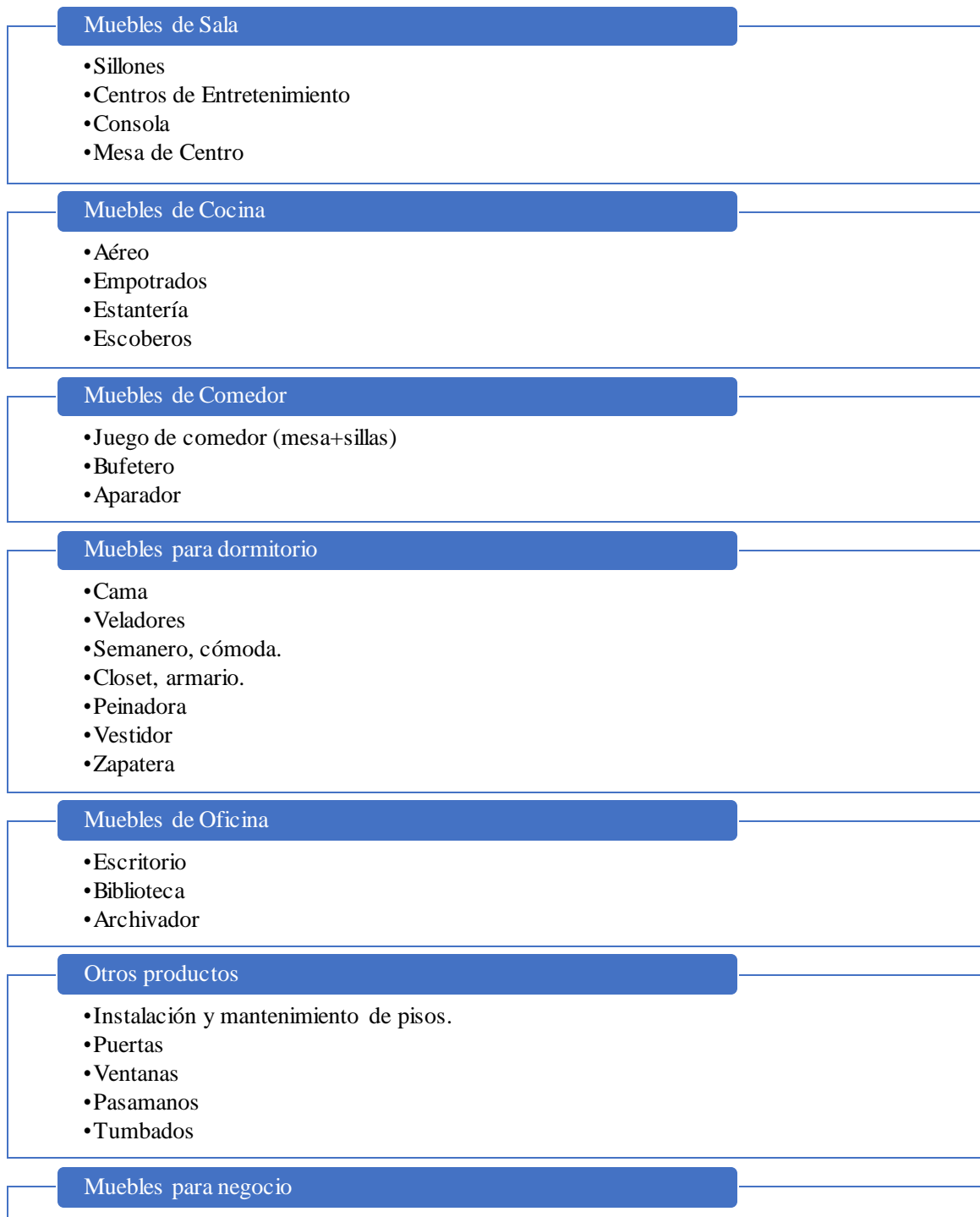


Figura 2-4: Tipos de productos Mueblería M&H
Elaborado por: Estefanía Machado, 2018.

Los materiales utilizados son: madera y material prefabricado que varían de acuerdo al gusto del cliente. Lo mismo sucede con las medidas, diseño y color.

4.6.3 Ubicación

La Mueblería Machado e Hijos está ubicada en la ciudad de Riobamba, sector norte, en la Av. Canónigo Ramos y Nicolás Delgado, diagonal a la puerta posterior de la ESPOCH.

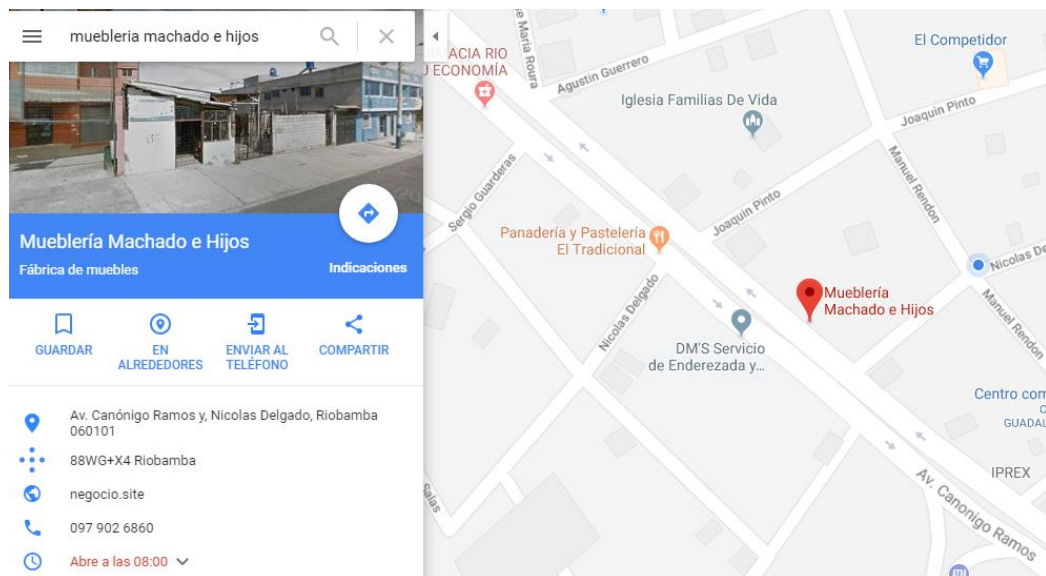


Figura 3-4: Ubicación Mueblería M&H
Fuente: google maps, 2018.

4.6.4 Análisis de la industria

La industria del mueble está inmersa dentro de la industria forestal y es la encargada de producir y comercializar diferentes tipos de mobiliarios, los cuales están diseñados para ambientar espacios de casas tales como: cocinas, comedores, salas, oficinas, así como de edificios entre otros. El Ecuador produce cantidades relevantes de madera aserrada y paneles de madera. Estos productos son destinados a la exportación y al consumo nacional y su evolución ha sido creciente.

Según un estudio realizado por Pro Ecuador, por su ubicación geográfica nuestro país posee innumerables especies maderables que son comercializadas en gran cantidad para la elaboración de diversos artículos. Debido a la elevada cantidad de la materia prima existente en el Ecuador, existe un enorme potencial para el desarrollo de la industria de transformación primaria de la madera (tableros de conglomerados y pulpa) y para la transformación secundaria (muebles y papel).

En cuanto a la fabricación de muebles, comprende su fabricación y productos conexos de cualquier material, excepto piedra, hormigón y cerámica. Los procesos utilizados en la fabricación de muebles son métodos estandarizados y comprenden, por ejemplo, las operaciones de corte y ensamblado, las mismas que se realizan también en las actividades de producción de armazones de madera. Sin embargo, la multiplicidad de los procesos distingue la fabricación de muebles de la de otros productos de madera, según lo certifica el INEC (2012) en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

En la publicación Estudios Sectoriales: Manufacturas emitido por la Superintendencia de Compañías del año 2017 se hace un análisis pormenorizado de algunos indicadores en el sector de fabricación de muebles, donde se hace referencia a las utilidades obtenidas durante el período 2013-2015 (millones de USD) según el tamaño de las empresas fueron: Las grandes empresas generaron un total de \$35,27 millones de USD, éstas para el año 2014 crecieron 3,63% respecto al año anterior mientras que para 2015 decrecieron en 46,96%. Las medianas empresas, decrecieron en el año 2014 en un 17,42% y en mayor proporción para el año 2015 con 83,32% de decrecimiento. Las pequeñas empresas tuvieron un crecimiento negativo en el año 2014 en un 74,80% y un panorama nada favorable en el año 2015 donde se presentaron pérdidas. En cuanto se refiere a las microempresas tiene un panorama nada alentador, las cuales durante el período 2013-2014 presentaron pérdidas y una ligera recuperación de \$0,06 millones de USD para el año 2015.

En lo que se refiere a la participación del sector en regiones se destaca que la Sierra presentó en el año 2013 un 82.83% mientras que la Costa el 17.17%. En el 2014 la Sierra decreció 0.81% respecto al 2013, mientras que la Costa creció un 1.73% en sus ganancias con 2.57% de participación. En el año 2015 la Costa presentó 92.08% menos de utilidad respecto al 2014 con 97.30% de participación mientras que la Sierra presenta un decrecimiento del 39.31% en el que participó en un 2.70%.

Las provincias con mayor participación en el año 2015 corresponden a Pichincha que generó \$6,62 millones de USD y 87.81% de aportación, Guayas presentó \$0,73 millones de USD con 9.64%, Azuay alcanzó el 7.00% de participación es decir \$0,53

millones de USD, Tungurahua reportó \$0,18 millones de USD y 2.36%, por último, Chimborazo que obtuvo \$0,07 millones de USD y 0.89% de participación.

Las ciudades que tuvieron más participación en el mercado se puede destacar que en el 2015, Sangolquí registró \$6,56 millones de USD con una participación de 86.93%, Guayaquil \$0,67 millones de USD con 8.86%, Cuenca con \$0,53 millones de USD y 7%, Ambato \$0,18 millones de USD y 2.36% y por último Riobamba con \$0,07 millones de USD y 0.89% de participación.

Para el año 2015, las grandes empresas contrataron a 3.154 trabajadores, aumentando su participación a 62.15%; las medianas empresas también aumentaron a 21.26% su participación con 1.079 trabajadores. Disminuye su participación las pequeñas empresas a 14.56% con 739 trabajadores y, por último, las microempresas contrataron a 103 trabajadores con lo que obtuvieron una participación del 2.03%.

Por lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que el sector del mueble no ha tenido un crecimiento sostenido, han venido disminuyendo tanto el volumen de producción, así como los ingresos que se perciben. Y esto es preocupante ya que depende de los ingresos que tengan los potenciales clientes para que haya dinamismo en la misma.

Riobamba es la ciudad con menos participación, debido a que en su mayoría, se ha desvalorizado el trabajo artesanal, partiendo desde los mismos talleres de ebanistería y carpinterías que no se esfuerzan por dar un acabado profesional en sus productos. No obstante en este escenario, la Mueblería Machado e hijos ve una oportunidad para crecer y captar el mayor número de clientes a través de la innovación tecnológica y de procesos.

4.7 Estudio de mercado

4.7.1 *Análisis de la demanda*

Para la determinación de la demanda se ha procedido a obtener los datos a través de las encuestas aplicadas, tomando en cuenta que no se han encontrado datos estadísticos en base al consumo de muebles de madera, MDF y melamina en la ciudad de Riobamba. La información obtenida será tratada en base a la metodología del artículo científico “Determinación del mercado objetivo y la demanda insatisfecha, cuando no se dispone de estadísticas” del autor Carlos Izquierdo.

4.7.1.1 *Determinación del mercado objetivo*

La determinación del mercado objetivo y de la demanda insatisfecha se calcula con las encuestas aplicadas, en donde la información relevante se encuentra en las siguientes preguntas:

- ¿Ha adquirido el producto?
- ¿Han cumplido con sus expectativas?
- Si está satisfecho, ¿está dispuesto a cambiarse por otro que satisfaga?
- Si no está satisfecho, ¿está dispuesto a cambiarse por otro que satisfaga?
- Si no ha adquirido el producto, ¿está dispuesto a adquirir un producto que satisfaga sus necesidades?
- Cantidades de producto por frecuencia de consumo

Con las preguntas anteriores se puede obtener información de los clientes de otras empresas (competencia) dispuestos a cambiar su lugar de destino de compra, y también en aquellos que no han adquirido aun el tipo de productos ofertados, pero estarían dispuestos a elegir un lugar que satisfaga sus necesidades. A través de lo mencionado, se procede a identificar el mercado objetivo.

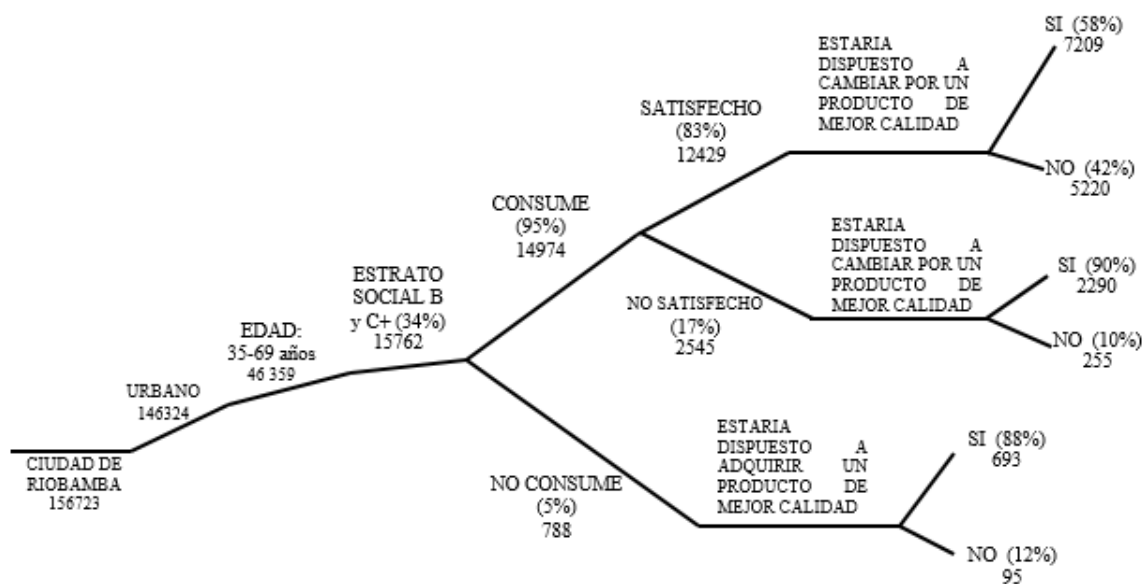


Figura 4-4: Mercado objetivo - Compradores potenciales

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)

Modificado por: Estefanía Machado, 2018.

Tabla 1-4: Determinación de mercado objetivo

COMPRADORES POTENCIALES ACTUALES	15667
ATENDIDOS SATISFECHOS	12429
ATENDIDOS INSATISFECHOS	2545
NO ATENDIDOS INSATISFECHOS	693
COMPRADORES ATENDIDOS (OFERTA)	5475
ATENDIDOS SATISFECHOS NO DESEAN CAMBIARSE	5220
ATENDIDOS NO SATISFECHOS NO DESEAN CAMBIARSE	255
MERCADO OBJETIVO INSATISFECHO (N)	10192
ATENDIDOS SATISFECHOS POR CAMBIARSE	7209
ATENDIDOS NO SATISFECHOS POR CAMBIARSE	2290
NO ATENDIDA INSATISFECHA	693

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)

Modificado por: Estefanía Machado, 2018.

Se ha determinado que el mercado objetivo es de 10192 compradores potenciales.

En cuanto al cálculo de la muestra, se tomó una población de 46359 personas que con un margen de error del 5% y 95% de nivel de confianza se obtuvo una muestra de 342 encuestas a realizar, a través de este número se procederá a determinar el mercado objetivo a partir de la muestra.

4.7.1.2 Mercado objetivo/compradores insatisfechos a partir de la muestra

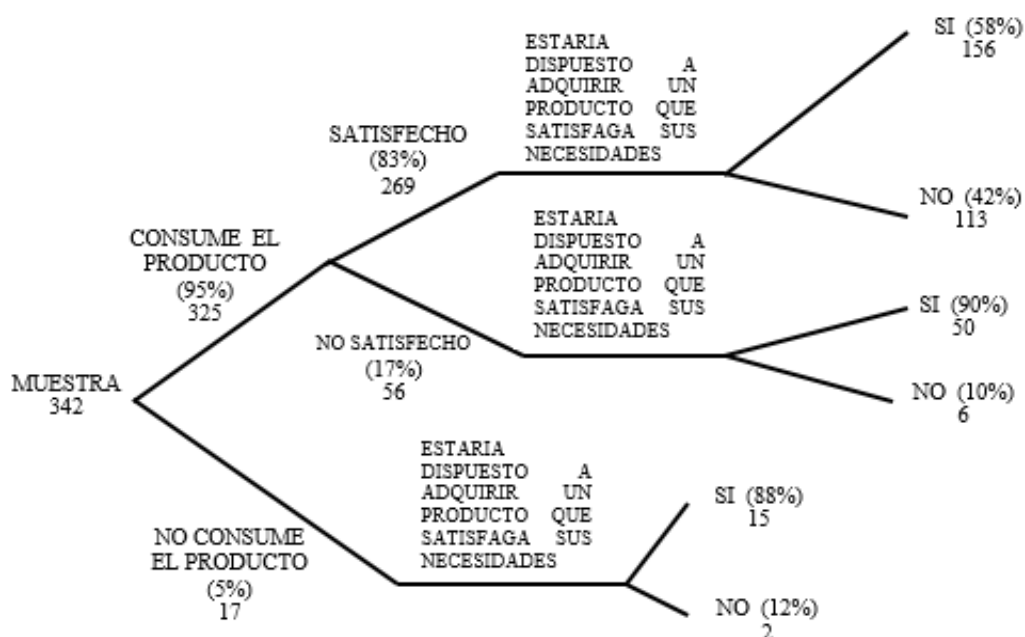


Figura 5-4: Mercado objetivo de la muestra

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)

Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

Tabla 2-4: Mercado objetivo de la muestra

COMPRADORES POTENCIALES ACTUALES	340
ATENDIDOS SATISFECHOS	270
ATENDIDOS INSATISFECHOS	55
NO ATENDIDOS INSATISFECHOS	15
COMPRADORES A TENDIDOS (OFERTA)	119
ATENDIDOS SATISFECHOS NO DESEAN CAMBIARSE	113
ATENDIDOS NO SATISFECHOS NO DESEAN CAMBIARSE	6
MERCADO OBJETIVO INSATISFECHO (N)	221
ATENDIDOS SATISFECHOS POR CAMBIARSE	156
ATENDIDOS NO SATISFECHOS POR CAMBIARSE	50
NO ATENDIDA INSATISFECHA	15

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)

Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

4.7.1.3 Consumo Per-cápita

De acuerdo a la encuesta realizada, las 325 personas que afirman adquirir mobiliario para el hogar y negocio se detallan en la tabla 30:

Tabla 3-4: Consumo per-cápita muebles 2017

CONSUMO PER CÁPITA 2017					
Frecuencia	Producto	Cantidad	Días/año	Frecuencia	U/año
1 vez al año	Sala	2	1	73	146
1 vez al año	Cocina	1	1	55	55
1 vez al año	Comedor	1	1	60	60
1 vez al año	Dormitorio	1	1	70	70
1 vez al año	Baño	1	1	39	39
1 vez al año	Oficina	1	1	23	23
1 vez al año	Otros	1	1	5	5
TOTAL MUESTRA				325	398
Cpc/ año 2017					1

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

Tabla 4-4: Consumo per-cápita muebles 2018

CONSUMO PER CÁPITA 2018					
Frecuencia	Producto	Cantidad	Días/año	Frecuencia	U/año
1 vez al año	Sala	1	1	74	74
1 vez al año	Cocina	2	1	62	124
1 vez al año	Comedor	1	1	57	57
1 vez al año	Dormitorio	2	1	71	142
1 vez al año	Baño	1	1	29	29
1 vez al año	Oficina	1	1	24	24
1 vez al año	Otros	1	1	8	8
TOTAL MUESTRA				325	458
Cpc/ año 2018					1

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

4.7.1.4 Demanda actual insatisfecha

Para la determinación de la demanda actual insatisfecha se procederá a la aplicación de la fórmula $DI = N \times Cpc$, donde N es el número de potenciales clientes y Cpc es el consumo per-cápita del año actual, en este caso, del año 2018.

$$DI = N \times Cpc$$

$$DI = 10\ 192 \times 1$$

$$DI = 10\ 192\ U/año$$

La demanda insatisfecha actual es de 10 192 unidades al año.

4.7.1.5 Demanda histórica insatisfecha

Tomando en cuenta que no se ha encontrado datos históricos, se tomará la frecuencia de consumo del año actual 2018 y del año anterior 2017, siguiendo con la aplicación de la fórmula $DI = N \times Cpc$, para los años 2016, 2015 y 2014, N= se estima en base a la tasa de crecimiento poblacional del 2,2% anual y el Cpc será tomado del año 2017.

Tabla 5-4: Demanda histórica insatisfecha

AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA
2014	9324 (9534,018*0,987)*1
2015	9534 (9748,48*0,987)*1
2016	9748 (9967,78*0,987)*1
2017	9968 (10192*0,987)*1
2018	10192 10192*1

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

Tabla 6-4: Mínimos cuadrados en función lineal

AÑOS	AÑOS	DEMANDA		
	X	Y	XY	X ²
2014	1	9410	9410	1
2015	2	9622	19244	4
2016	3	9838	29515	9
2017	4	10060	40238	16
2018	5	10192	50960	25
	15	49122	149366	55

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

n=5

$$49122 = 5a + 15b \quad (1)$$

$$149366 = 15a + 55b \quad (2)$$

$$-147366 = -15a - 45b$$

$$149366 = 15a + 55b$$

$$b = 2000/10$$

$$\mathbf{b = 200}$$

En (1) reemplazamos b

$$49122 = 5a + 15(200)$$

$$49122 = 5a + 3000$$

$$a = 46122/5$$

$$\mathbf{a = 9224,40}$$

Función de proyección o ajuste

$$Y = 9224,40 + 200 X$$

Tabla 7-4: Coeficiente de determinación R²

AÑOS		DEMANDA				
X	Y	(Y-y)	(Y-y) ²	y'	y'-y	(y'-y) ²
1	9.410	-414	141.586,40	9.424	-400	159.924,74
2	9.622	-203	41.027,02	9.624	-200	39.962,37
3	9.838	14	192,90	9.824	0	0
4	10.060	235	55.318,14	10.024	200	40.037,64
5	10.192	368	135.198,94	10.224	400	160.075,28
15	49122	0	403.323			400.000

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

$$\tilde{y} = \frac{\sum Y}{n}$$

$$\tilde{y} = \frac{49122}{5}$$

$$\tilde{y} = 9824$$

$$R^2 = \frac{\text{Variación explicada por la función de ajuste}}{\text{Variación total}}$$

$$R^2 = \frac{\sum (y' - \tilde{y})^2}{\sum (y - \tilde{y})^2}$$

$$R^2 = \frac{403323}{400000}$$

$$R^2 = 0,9959$$

$$r = \sqrt{R^2}$$

$$r = \sqrt{0,9959} = 0,9979$$

4.7.1.6 Proyección de la demanda insatisfecha

Tabla 8-4: Demanda insatisfecha proyectada

AÑOS	DEMANDA INSATISFECHA
2018	10192 (10192*1)
2019	10426 (10192*1,023)*1
2020	10656 (10416,22*1,023)*1
2021	10890 (10645,38*1,023)*1
2022	11130 (10879,579*1,023)*1
2023	11374,67 (11118,9301*1,023)*1

Fuente: (Izquierdo Maldonado, 2011)
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

4.7.2 Análisis de la oferta

En la ciudad de Riobamba se encuentran diferentes empresas que ofertan muebles de madera, mencionando fábricas de muebles reconocidas a nivel nacional, mueblerías y talleres artesanales. Todos se convierten en competencia, a continuación se presenta una tabla con las empresas encontradas en la ciudad de Riobamba, información obtenida a partir de un estudio de campo.

Tabla 9-4: Listado de Competencia para la Mueblería M&H

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN
COLINEAL	Av. Daniel León Borja y Bolivia
SUPERMERCADOS	Shopping (Vía guano); Supermaxi (Panamericana Norte)
MADERMUEBLE	By Paz
MUEBLES LOS ANDES	Salida al sur/Av. Pedro Vicente Maldonado
MUEBLES CHIMBORAZO	Av. Lizarzaburu
MUEBLERÍA SAN JOSÉ	Av. Canónigo Ramos
MADERMETAL	Av. Canónigo Ramos
Mueblerías del mercado	Sector Santa Rosa y San Alfonso

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

La competencia ofrece muebles en forma estandarizada, su línea de productos es verdaderamente amplia y los precios al mercado llega a ser accesible para el segmento al que se dirige la empresa familiar, no obstante la ventaja que se tiene frente a ellos es que la Mueblería Machado e Hijos elabora sus productos de forma personalizada para el cliente, llegando a cumplir exigencias específicas que tiene la persona que lo adquiere. Adicional a esto, está en capacidad de ofrecer productos con material a elección, por ejemplo, si el cliente desea sus muebles en madera pura o si lo desea en material prefabricado se lo puede cumplir sin ningún problema, esto no ocurre con la competencia, hoy en día encontramos únicamente muebles elaborados con material prefabricado, es muy difícil llegar a encontrar muebles en madera pura.

La oferta en este sentido llega a ser competitiva, los productos que se ofrecen en su mayoría son los mismos y por esta razón el factor diferenciador es la calidad de producto, servicio y precio de mercado. Cabe mencionar que todas están enfrentando los cambios de la sociedad a través de actualización de conocimientos e innovación en todos los sentidos.

4.7.2.1 Análisis de precios

Para tener una idea de los precios a los que se hace frente, se ha realizado un sondeo por los locales mencionados en el punto anterior. Cabe mencionar que en los locales que se citan no comercializan muebles en madera pura sino sólo en material mixto.

Tabla 10-4: Precios de la competencia

PRECIOS DE LA COMPETENCIA PRODUCTOS EN MADERA			
PRODUCTO	NOMBRE	P. MERCADO	P. GAMA ALTA
MUEBLES DE SALA	Sillones	\$ 350,00	\$ 3 000,00
	Muebles de Entretenimiento	\$ 180,00	\$ 1500,00
MUEBLES DE COCINA	Muebles empotrados	X	X
	Muebles Aéreos el m	\$ 60,00	\$ 300,00
MUEBLES DE	Bufetero	X	\$ 800,00

COMEDOR	Juego de comedor	\$ 150,00	\$2000,00 a \$3000,00	a
MUEBLES PARA DORMITORIO	Cama	\$ 40,00	\$ 1800,00 a \$ 2000,00	
	Roperos	\$ 250,00	X	
	Peinadora	\$80,00	\$ 800,00	
	Vestidor	X	X	
MUEBLES DE OFICINA	Escritorio	\$ 60,00	\$ 800,00 con ejecutivos	
	Librero	\$ 120,00	\$ 600,00	
	Biblioteca	X	X	
MUEBLES DE BAÑO	Mueble empotrado	X	X	
	Mueble aéreo	X	\$ 180,00	
OTROS PRODUCTOS EN MADERA	Puertas	35 a 40 sin instalación	X	
	Instalación de pisos	X	X	
	Ventanas	X	X	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Nota: La letra “X” se ha establecido para los productos que no ofrecen los establecimientos mencionados.

4.8 Plan de Marketing

4.8.1 Marketing estratégico

Lo que se busca en este punto es establecer estrategias que permitan mejorar la imagen empresarial ante los clientes y a la vez dar a conocer todo el trabajo llevado a cabo para brindar productos de calidad.

Primero se debe trabajar en el establecimiento de misión, visión, objetivos empresariales, actualización de logo y formulación de un slogan que son aspectos clave para tener una idea clara de lo que es la organización, lo que busca y lo que ofrece. En segundo lugar se pretende que los trabajadores de la empresa sean identificados como tal, esto se logra a través del uso de uniformes.

4.8.1.1 Estrategia de posicionamiento

E1: Establecimiento de misión, visión y valores empresariales.

- **Misión**

Al no contar con la misión empresarial se procede a responder tres preguntas básicas que darán la pauta para su realización:

Tabla 11-4: Interrogantes previo la realización de la misión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Quiénes somos?	Somos una empresa fabricante de muebles de madera, MDF y melamina.
¿Qué buscamos?	Brindar productos de calidad, al gusto del cliente, y con excelente servicio.
¿Cuál es nuestro valor agregado?	Contamos con talento humano calificado para la realización de una amplia gama de productos en madera.

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

“Somos una empresa fabricante de muebles de madera, MDF y melamina, destinados para el hogar y todo tipo de negocio, comprometidos en brindar productos de calidad, al gusto del cliente, excelente servicio y con talento humano calificado”.

- **Visión**

Para la realización de la visión de igual manera se deberán responder a las siguientes preguntas y obtener así la visión empresarial definitiva:

Tabla 12-4: Interrogantes previo la realización de la visión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué quiero lograr?	Lograr reconocimiento por parte de los clientes como una de las mejores opciones para la realización de muebles y demás productos en madera y materiales prefabricados.
¿Dónde quiero estar en el futuro?	Convertirnos en una empresa que no sólo fabrica sino también que distribuye sus muebles en un local comercial manteniendo capacitado al personal y modernizando diseño y maquinaria.
¿Para quién lo haré?	Para personas que busquen amoblar sus hogares o negocios.
¿Ampliaré mi zona de actuación?	Se pretende incorporar nuevos diseños, como es el caso de los muebles ahorra espacios, a su vez incursionar en la elaboración de puertas en madera y metal.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

“Ser una empresa líder en la fabricación de muebles e incorporar un punto de venta exclusivo para la exhibición del mobiliario, siempre comprometidos en brindar un excelente servicio y calidad en cada entrega de pedidos, contando siempre con personal capacitado y actualizando diseños y maquinaria”.

- **Valores empresariales**

Tabla 13-4: Valores empresariales

VALORES	COMPORTAMIENTOS EN LA PRÁCTICA
Responsabilidad	Cumplir a cabalidad con los pedidos realizados por los clientes en tiempo y calidad.
Compromiso	Poner al máximo las capacidades que se requieren en cada área de trabajo para sacar adelante lo encomendado.
Respeto	Crear un ambiente laboral basado en la cordialidad que acepta las limitaciones que se presentan y se valora el esfuerzo realizado.
Eficiencia	Uso correcto de los recursos de la organización.
Confianza	Brindar credibilidad en las actividades que se realizan.
Ética	Tener conciencia de lo bueno y lo malo.
Trabajo en equipo	Sumar esfuerzos en conjunto a fin de aportar al desarrollo propio y de la institución.
Solidaridad	Ser el soporte para los integrantes de la organización ante cualesquier imprevisto o calamidad.
Honestidad	Presentar siempre una imagen real

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

E2: Elaboración de logotipo empresarial y slogan.

- **Logotipo**

Una de las formas de tener presente a una empresa, no es solo por sus productos y servicios sino también por el logotipo que se maneja, si es el indicado, las personas se sentirán identificados con él y podrán reconocerlo fácilmente y si no lo es simplemente pasará desapercibido. El logotipo que maneja la empresa actualmente es el siguiente:



Figura 6-4: Logotipo Mueblería M&H
Fuente: Mueblería Machado e Hijos

Está formado por tres letras, la “M” de Machado seguido de una “e” y finalmente la “H” que hace alusión a los Hijos, transmitiendo el nombre de la empresa “Machado e Hijos”, se ha mantenido esta imagen en la organización por un aproximado de 10 años y se ha considerado que necesita un cambio, razón por la cual se ha presentado cuatro diseños diferentes con las sugerencias de los miembros de la organización.

Tabla 14-4: Opciones de logotipos para la Mueblería Machado e Hijos

OPCIONES DE LOGOTIPOS	
OPCIÓN 1	OPCIÓN 2
 <p>Mueblería Machado e Hijos <i>Elegancia, garantía y confort</i></p>	 <p>Machado e Hijos <i>Elegancia, garantía y confort</i></p>
OPCIÓN 3	OPCIÓN 4
 <p>Mueblería Machado e Hijos <i>Elegancia, garantía y confort</i></p>	 <p>Mueblería Machado e Hijos <i>Elegancia, garantía y confort</i></p>

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Finalmente y bajo decisión unánime se ha optado por el logotipo No. 2 que será la nueva imagen de la empresa y será utilizado en los fines necesarios (uniformes, rotulo, publicidad digital, etc.) y se presenta a continuación:



Figura 7-4: Logotipo definitivo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

- **Slogan**

El objetivo del slogan es expresar lo que significa la empresa a través de una frase corta, tomando en cuenta que no se puede ir más allá del significado de la misma, en el supuesto de inventar por querer aparentar algo que no es, se corre el riesgo de perder credibilidad ante el mercado. Por esta razón es fundamental hacer un listado de todo lo que es la organización e ir enlazando palabras para poder armar un slogan ideal. Dicho esto se ha propuesto el siguiente slogan:

“Elegancia, garantía y confort”

E3: Propuesta de uniformes

A fin de mejorar la imagen de la organización también se ha identificado la falta de uniformes que son importantes en todo ámbito empresarial. Su grado de importancia según VM Uniformes, (s.f.), es que “1) *el vestuario representa tu empresa y el concepto de tu negocio*, el uniforme de tu personal debe permitir a tus clientes identificarlos; 2) *El respeto al cliente*, los uniformes influyen en la comunicación entre el personal y los clientes; 3) *El respeto al personal*, ofrecer a tu personal un uniforme respetable, práctico y sin olvidar las normas de seguridad laboral, es fundamental para el buen funcionamiento de tu negocio ya que se sentirán respetados, seguros y les facilitarás su trabajo.”

Adicional a lo citado anteriormente, hay que tomar en cuenta el tipo de trabajo que se realiza, con la finalidad de que el uniforme no sea solo imagen sino también que sea adecuado para la labor a realizar, en el caso de la mueblería se busca brindar comodidad

en cada área de trabajo ya que se realizan actividades en las que se utiliza en mayor porcentaje actividad física. Por tanto el uniforme constará de:

Camisa: esta prenda permite al trabajador poder realizar su trabajo sin inconvenientes, cuenta con mangas largas con la finalidad: que los brazos no estén expuestos) y son abotonadas en la parte de la muñeca lo que evita el peligro al tener contacto con las máquinas.

Pantalón Multi-bolsillos: son cómodos y funcionales ya que permiten tener al alcance herramientas de trabajo que se usan constantemente (lápiz, metro, cúter, etc.), además que ayuda al trabajador en la instalación de los productos que son fuera de la empresa donde requerirá de más herramientas a su alcance además de poder guardar sus pertenencias personales.

Mandil: en actividades de torneado, cambio de color de muebles y tapizados es ideal el uso de un mandil, pues al estar en contacto con productos químicos el grosor de la tela ayuda a evitar el traspaso de estos productos al cuerpo.

Nota: en actividades diferentes a las citadas anteriormente no será necesario su uso, no obstante en algún momento cabe la posibilidad de que otra persona se encargue de las actividades mencionadas como miembro de apoyo, en ese caso deberá hacer uso de esta prenda.

Gorra: debido al contacto con el polvo, el uso de una gorra minimiza el traspaso a la cabeza y en el caso de los acabados protege de los productos químicos.

Tabla 15-4: Propuesta de uniformes para la Mueblería M&H

PROPUESTA DE UNIFORMES	
<p>MANDIL</p> <ul style="list-style-type: none">• Material: Tela tipo jean• Color: Azul marino• Características: Cuello en V, mangas largas, tres bolsillos (parte frontal superior izquierda, 2 en la parte inferior a cada lado) y ajustable con botones.	
<p>BUSO/CAMISA</p> <ul style="list-style-type: none">• Material: 65% Poliéster y 35% algodón.• Tela:• Color: A definir• Características: Cuello redondo y mangas largas.	
<p>PANTALÓN MULTI-BOLSILLOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Material: 65% Poliéster y 35% algodón.• Color: A definir• Tela: Drill o jean• Características: Multi bolsillos.	
<p>GORRA</p> <ul style="list-style-type: none">• Material: 80% acrílico y 20% algodón.• Broche: Velcro• Color: A definir.	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Tabla 16-4: Presupuesto para la realización de los uniformes

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
6	Mandil	\$20,00	\$ 120,00
7	Buzo	\$10,00	\$ 70,00
6	Pantalón	\$10,00	\$ 60,00
6	Gorra	\$6,00	\$ 36,00
V. TOTAL			\$ 286,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.8.1.2 Estrategia Funcional/Comercialización

Producto

Muebles en madera y material prefabricado para el hogar y cualquier tipo de negocio que brinda comodidad y elegancia. Los productos de madera elaborados por la Mueblería Machado e Hijos poseen las siguientes características:

- El material de fabricación principal es la madera y es a elección del cliente, los tipos de madera que se trabajan son: Laurel, chuncho, pino, cipres, fernand sanchez, pigue, chontacaspia, canelo, Cedro, caoba, mascarei, eucalipto, etc. Los materiales son debidamente procesados para su posterior corte, ensamble y armado.
- Los materiales prefabricados que se utilizan son: MDF, MDP y melanina, este material se lo puede utilizar en forma pura o se puede optar por combinarlo con madera, según sea el gusto del cliente. Las medidas varían de acuerdo al espacio con el que se cuente.
- Si los muebles son de una sola pieza serán transportados debidamente embalados con la finalidad de que no sufran golpes, en caso de ser estructuras en piezas, serán trasladados a su destino en piezas protegidas con telas o plásticos para ser armadas en el lugar especificado, es decir, el mueble será apreciado una vez armado en el lugar de destino y no antes.

- Los productos de la empresa familiar son debidamente instalados en el lugar especificado por el cliente, brindando garantía y confianza.
- En cuanto a la marca: el logotipo utilizado es en color rojo y que según Castillero Mimenza, (s.f.) significa que “aporta confianza en sí mismo, coraje, valentía y una actitud optimista ante la vida. Éxito, triunfo, fuerza, pasar a la acción y alcanzar sus metas”.

Precio

La estrategia de precios está basada en la competencia, pues al no contar con un producto único debe estar a la expectativa de los precios del mercado, basándose en establecer un límite inferior y superior al valor del producto ofrecido, la competencia es quien nos da una idea de hasta dónde está dispuesto a pagar el consumidor por el producto.

En el análisis de la oferta se dio a conocer los precios manejados en los productos que también ofrece la empresa familiar, partiendo de esos valores, los precios en los productos de la mueblería son los siguientes:

Tabla 17-4: Precios de los productos en la Mueblería M&H

PRECIOS EN LA MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS			
TIPO DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	MADERA	MIXTO
MUEBLES DE SALA	Tapizada de Sillones	\$450 el juego	X
	Muebles de Entretenimiento	\$800,00	\$400,00
MUEBLES DE COCINA	Muebles empotrados m ²	\$180,00	\$130,00
	Muebles Aéreos m ²	\$180,00	\$130,00
MUEBLES DE COMEDOR	Bufetero	\$350,00	\$250,00
	Juego de comedor	\$1200,00	\$800,00
MUEBLES PARA DORMITORIO	Cama + 2 veladores	\$600,00	\$350,00
	Closet m ²	\$180,00	\$130,00
	Semanero	\$300,00	\$180,00
	Cómoda	\$450,00	\$250,00

	Peinadora	\$400,00	\$250,00
MUEBLES DE OFICINA	Escritorio	\$350,00	\$150,00
	Librero	X	\$300,00
	Biblioteca m ²	X	\$80,00
	Mueble empotrado m lineal	X	\$125,00
MUEBLES DE BAÑO	Mueble aéreo m lineal	X	\$125,00
	Puertas	\$180,00-	\$135,00
OTROS PRODUCTOS EN MADERA		\$350,00	
	Instalación de pisos m ²	\$35,00	X
	Pulida y lacado de pisos m ²	\$12,00	X
	Ventanas m ²	\$60,00	X

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Nota: La letra “X” se ha colocado para productos que no se ofrecen de acuerdo al material citado y el valor establecido ya cuentan con su respectivo margen de utilidad.

El pago se realiza en efectivo en dos partes, que puede ser el 50% al inicio de la obra y el restante al término de la misma, también puede realizarse el 75% al inicio y el restante en la finalización del pedido, el porcentaje que se pague al inicio dependerá de la cantidad en pedido.

E1: Descuentos

Se pretende incorporar como estrategia los descuentos que van del 2% al 10% dependiendo la cantidad del pedido. Los descuentos se aplicarán a partir de los \$600 en compras que permitirán atraer a un mayor número de clientes.

Publicidad/Promoción

Las estrategias se dirigirán a fin de posicionar la imagen y marca de la empresa dando a conocer los productos ofrecidos a través de la utilización de marketing digital (etiquetas en google maps, redes sociales y página web) y marketing tradicional.

E1: Crear etiquetas en google maps

Google maps es una herramienta que permite saber como llegar a un lugar, ademas de poder encontrar diferentes sitios mientras se va ampliando el mapa, esos sitios que encontramos están dados por una etiqueta que diferencia a cada lugar. Según Google Mi Negocio. (s.f.), “Las etiquetas de lugar son un elemento de Google Maps que resalta contenido interesante, como puntos de referencia, empresas y atracciones turísticas, en los datos del mapa base”.

Para colocar tu negocio en google maps se debe acceder a google mi negocio con un correo de gmail, inmediatamente se despliega un formulario en el que se llenará información básica de la empresa (país, dirección, teléfono, correo, sitio web en caso de tenerlo o por defecto google te da la opción de acceder a un sitio web gratuito, categoría de la empresa, etc), posterior al proceso mencionado se debe verificar que esté bien situada la empresa, en caso de no estarlo se deberá ubicarla en el lugar exacto, finalmente se envía la información dando paso a verificar por cuenta propia si aparece en google maps.

Una vez seguidos los pasos mencionados se puede encontrar a la Mueblería Machado e Hijos en Google Maps, dando facilidad a los usuarios para llegar a la dirección correcta y encontrar a su vez un número celular para poder estar en contacto. Tras ingresar el nombre de la empresa en la búsqueda el resultado es el siguiente:

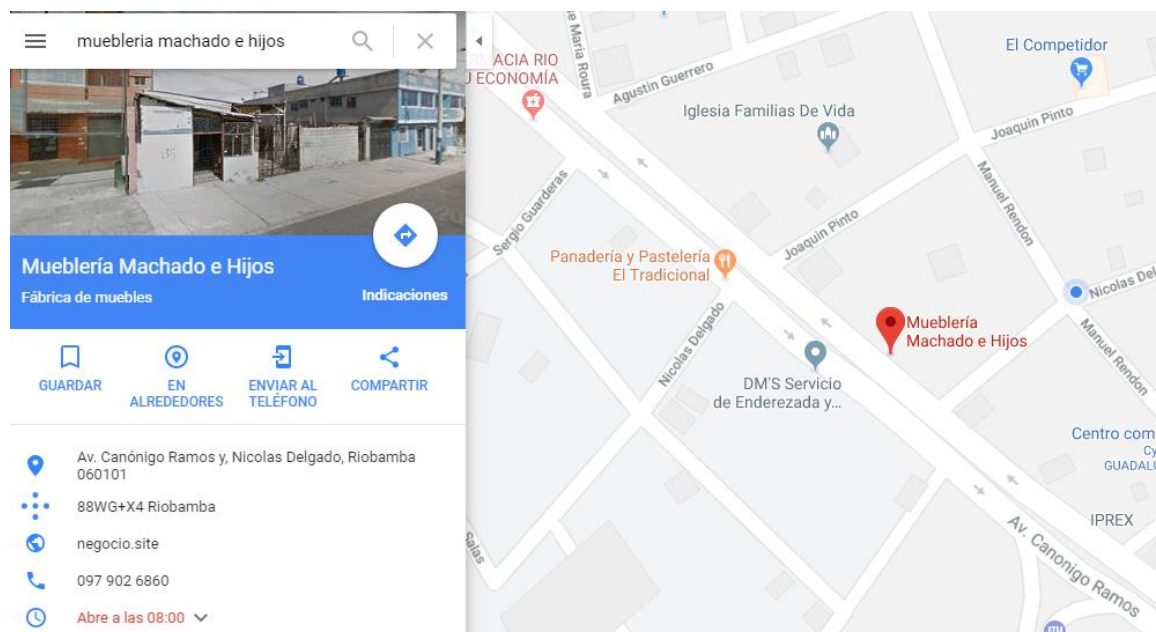


Figura 8-4: Registro de empresa en google maps

Fuente: (Google Mi Negocio, s.f.)

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Cabe mencionar que la etiqueta de la empresa no fue visible de forma inmediata, es decir, que fue necesario ingresar el nombre de la mueblería en el buscador para que aparezca. No obstante al mantener actualizado el contenido (fotos, videos) se pudo garantizar el apareamiento de la misma, con un lapso de espera de un aproximado de 30 días.

E2: Crear una página web

Una página web permite a la empresa tener una imagen más confiable ante el mercado, actualmente si un negocio no está en la web no se considera un negocio, esta contiene información fundamental de la empresa, como misión, visión, valores empresariales, ubicación, horario de atención, y la línea de productos que se ofrecen al mercado.

En el punto anterior de etiquetas empresariales, existe una opción para poner en conocimiento el sitio web de la empresa y en caso de no tenerlo se abre la opción de utilizar un sitio web predeterminado con toda la información escrita en el formulario. Es así que al no contar con esta herramienta se procedió a utilizar la web predeterminada con el fin de familiarizarse y más adelante poder acceder a un sitio web pagado.

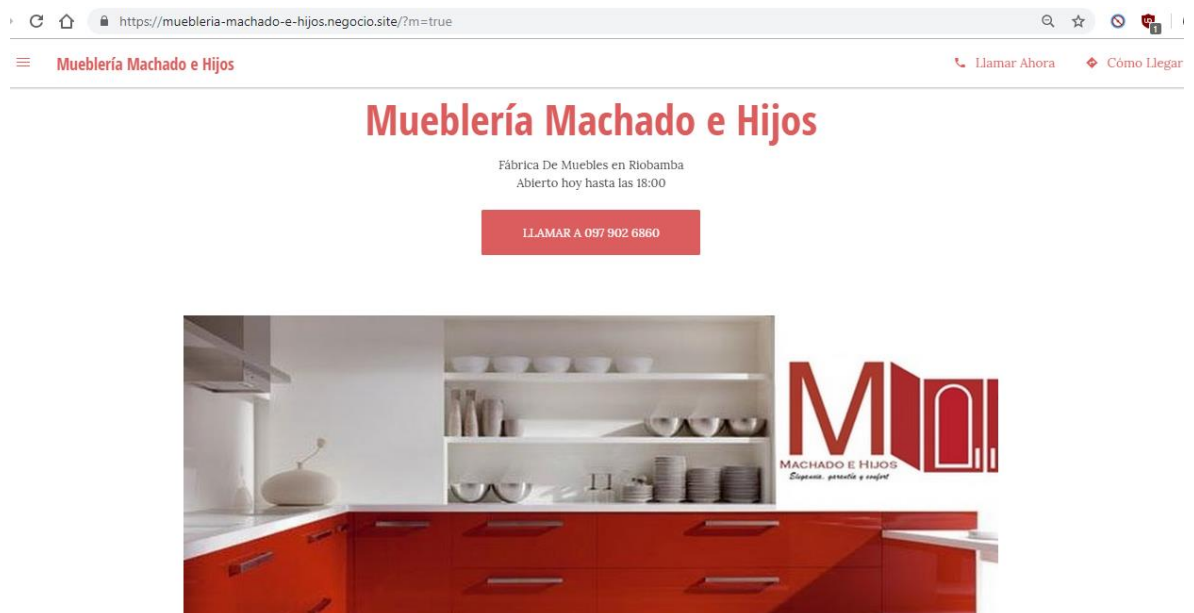


Figura 9-4: Página web Mueblería Machado e Hijos Opción 1

Fuente: (Google Mi Negocio, s.f.)

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.



Figura 10-4: Página web Mueblería Machado e Hijos Opción 2

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

E3: Red social en Facebook

La empresa ya cuenta con su red social en Facebook, sin embargo no se ha dado el uso debido, esta página está abandonada, sin publicaciones que permitan a los seguidores estar al tanto del trabajo realizado y por esta razón se ha tomado medidas como:

1. Actualización de foto de perfil y de portada en la página social con el nuevo logotipo
2. Tener una actividad constante, realizando publicaciones de los pedidos entregados semanalmente
3. Mantener informados a los seguidores sobre descuentos especiales.

- **Actualización de redes sociales**



Figura 11-4: Actualización de fotos – Facebook

Fuente: <http://www.facebook.com/Muebleria-Machado-e-Hijos-932376856818778/?ref+bookmarks>

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

- **Publicación de los pedidos entregados**



Figura 12-4: Fotos de pedidos entregados

Fuente: Fotografías de productos en la empresa.

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

E3: Invertir en publicidad tradicional por medio de flyers una vez por semestre, tarjetas empresariales, publicidad por radio, publicidad móvil una vez por trimestre.

- **Tarjetas empresariales**



Figura 13-4: Modelos de tarjetas empresariales

Fuente: Fotografías de productos en la empresa.

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

E4: Participación en ferias mismas que darán realce a la empresa.

Plaza

La empresa pretende que el consumidor adquiera un producto personalizado y para lograrlo el canal de distribución idóneo es el canal directo (fabricante-consumidor final), pues es por medio de éste que se tiene más control del producto y dónde se podrá manejar de forma impecable la imagen de la organización.

E1: Ubicación de los productos en un almacén

Se pretende que los productos de la empresa se encuentren en un almacén dando mayor realce a la organización, además de poder contar con productos en stock y ubicarlos allí, dejando de lado el colocarlos en lugares donde no se aprecia el trabajo realizado y sufren desgastes.

La Mueblería Machado e Hijos cuenta con un espacio de 40 m² ubicado en la Av. Canónigo Ramos entre las calles Nicolás Delgado y Joaquín Pinto, precisamente la dirección donde se ubica el área de fabricación, por tanto hay el espacio ideal para un almacén en dicho lugar que mejorará los ingresos de pedidos en la institución. Su ventaja es que al estar situada en el mismo lugar, no se recurrirá a gastos de transporte de la fábrica al almacén.

Tabla 18-4: Resumen de estrategias de marketing mix

Estrategia	Táctica	C. Anual
PRODUCTO		
Actualización de la materia prima para la elaboración y acabados de los muebles.	Asistir con todos los trabajadores a las capacitaciones brindadas por los proveedores en la presentación de nuevos materiales	\$ 0,00
Actualización de diseño	Implementar dos capacitaciones de forma semestral dentro de la institución.	\$200,00
PRECIO		
Descuentos en los productos del 5% al 10%.	Realizar un estudio de los precios a cargo del gerente y asistente administrativo.	\$ 0,00
PUBLICIDAD/PROMOCIÓN		
Etiquetas en google maps	Crear una cuenta en google mi negocio para solicitar una etiqueta.	\$0,00
Diseño de página web	Crear una cuenta a través de worpress, garantizando la seguridad de la página	\$200,00
Red social	Pago mensual de publicidad en facebook	\$120,00
Publicidad tradicional	Elaboración de tarjetas empresariales	\$30,00
	Flyers	\$50,00
	Publicidad por radio	\$420,00
	Publicidad móvil	\$240,00
	Participación en ferias	\$0,00
PLAZA		
Contar con un almacén de exhibición	Adecuar el espacio con el que se cuenta.	\$0,00
	Adquisición de suministros de oficina	\$744,10
	Adquisición de mobiliario	\$605,00
	Adquisición de equipo de computación	\$225,00
TOTAL		\$2834,10

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.


4.9 Plan de Operaciones

4.9.1 Proceso de control de los pedidos

Desde el momento en el que el cliente llega a la empresa para solicitar su pedido, se deben generar documentos que sirven de soporte a la organización para mejorar el proceso de cumplimiento y entrega de los productos, además que se lleva un control en cada pedido ya que en cada documento se establece responsables del proceso operativo con las respectivas firmas.

Los documentos básicos son: orden de pedido (contiene datos del cliente, fecha de entrega, forma de pago – abonos, además detalla la cantidad de producto solicitado y especificaciones en materiales), tablero de diseño del pedido (se diseña los productos a elaborar para determinar la cantidad de materiales), solicitud de compra (detalla materiales requeridos para el pedido y se verifica su existencia, determinando que cantidad realmente se necesita comprar), orden de compra (consta únicamente los materiales a comprar y de ser necesario especificar a qué proveedor adquirir el material para minimizar gastos), orden de producción (especifica el producto a realizar y las fechas de entrega para evitar retrasos) y finalmente entrega de la nota de venta al entregar/instalar los productos.

4.9.1.1 Orden de pedido

		MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS	
NOTA DE PEDIDO No. 00000001			
Fecha de pedido:		Fecha de entrega:	
Cliente:		Teléfono:	
Ciudad:		Dirección:	
Forma de pago:			


Cantidad	Producto	Descripción	V. Unit.	V. Total
				
			Total	
			Abono 1 (50%)	
			Abono 2 (25%)	
			Abono 3 (25%)	
			Saldo	
<hr/> RESPONSABLE		<hr/> FIRMA		

Figura 14-4: Formato de Orden de Pedido

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.9.1.2 Hoja de diseño de pedido

El gerente, jefe de producción y maestro armador 1 están en la capacidad de diseñar el/los producto/s elegidos por el cliente, determinando las medidas y el espacio con el que cuentan para la instalación del mobiliario, posteriormente se establece la cantidad requerida en materiales.



		MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS	
DISEÑO DE PEDIDO No. 00000001			
Fecha de pedido:		Fecha de entrega:	
Cliente:		Teléfono:	
Ciudad:		Dirección:	
			
<hr/> RESPONSABLE		<hr/> FIRMA	

Figura 15-4: Tabla de diseño de pedido

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.9.1.3 Solicitud de compra

 <p>MACHADO E HIJOS <i>Elegancia, garantía y confort</i></p>	<p align="center">MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS</p>		
<p align="center">SOLICITUD DE COMPRA No. 00000001</p>			
<p>Producto:</p> <p>Encargado:</p>			
Descripción	Existencia	Requerimiento	Cant. Solicitada
<p>_____</p> <p>RESPONSABLE</p>		<p>_____</p> <p>FIRMA</p>	

Figura 16-4: Solicitud de Compra
 Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.9.1.4 Orden de Compra


		MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS		
ORDEN DE COMPRA No. 00000001				
Proveedor 1:		Dirección:		
Proveedor 2:		Dirección:		
Proveedor 3:		Dirección:		
Proveedor 4:		Dirección:		
Cantidad	Descripción	Proveedor	P. Unit	P. Total
<hr/> AUTORIZADO POR				

Figura 17-4: Orden de Compra
 Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.9.1.5 Orden de Producción



	MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS	
ORDEN DE PRODUCCIÓN No. 0000001		
Fecha de elaboración:	Fecha de entrega:	
Personal a cargo:		
Cliente:	Teléfono:	
Ciudad:	Dirección:	
DESCRIPCIÓN DE LA PRODUCCIÓN		
		
<hr/> ELABORADO POR		<hr/> APROBADO POR

Figura 18-4: Orden de Producción

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.9.1.6 Materias primas

Para empezar a tener control del negocio familiar es importante que se lleve un registro de los materiales con los que cuenta la organización, mismo que beneficiará en los procesos, evitando la insuficiencia de materia prima.

MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS				
REGISTRO DE MATERIAS PRIMAS				
Actualizado al ...				
COD.	PRODUCTO	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIA
_____		_____		
RESPONSABLE		FIRMA		

Figura 19-4: Materias Primas
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.9.1.7 Proveedores

Son personas jurídicas encargadas de surtir a la empresa del material necesario para la elaboración de los productos, en el caso de la mueblería, ya viene trabajando con proveedores para cada tipo de material y con el fin de mantener un orden en la información se ha establecido un formato para llevar información de los mismos (nombre de la empresa, teléfono, dirección, productos de interés, precios, etc.), manteniendo una comunicación inmediata en caso de necesitarlo.


 MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS				
LISTADO DE PROVEEDORES				
ACTUALIZADO AL 31 DE ENERO 2019				
No.	PROVEEDOR	TELÉFONO	PRODUCTOS	DIRECCIÓN
1	Industria Maderera Cristian			Circunvalación, Salida a Baños
2	Industria Maderera Buenaño			Panamericana Norte, Salida a Quito.
3	Edimca			Av. Pedro Vicente Maldonado.
4	Masisa			Calles: Vicente Rocafuerte y Boyacá
2	Hidalgo Ferretero			Calles: Juan de Velasco y México.
6	Madeintintes			
7				
		<hr/> RESPONSABLE		
		<hr/> FIRMA		

Figura 20-4: Registro de proveedores

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.10 Plan Técnico

4.10.1 Localización

4.10.1.1 Macro localización

La Mueblería Machado e Hijos se encuentran ubicada de la siguiente manera:

Tabla 19-4: Macro localización

PAÍS:	Ecuador
PROVINCIA:	Chimborazo
CIUDAD:	Riobamba

Fuente: (Google sites, 2018)

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.



Figura 21-4: Macro localización del proyecto

Fuente: (Google sites, 2018)

Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

4.10.1.2 Micro localización

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, en las calles: Av. Canónico Ramos y Nicolás Delgado, diagonal a la entrada de la ESPOCH.

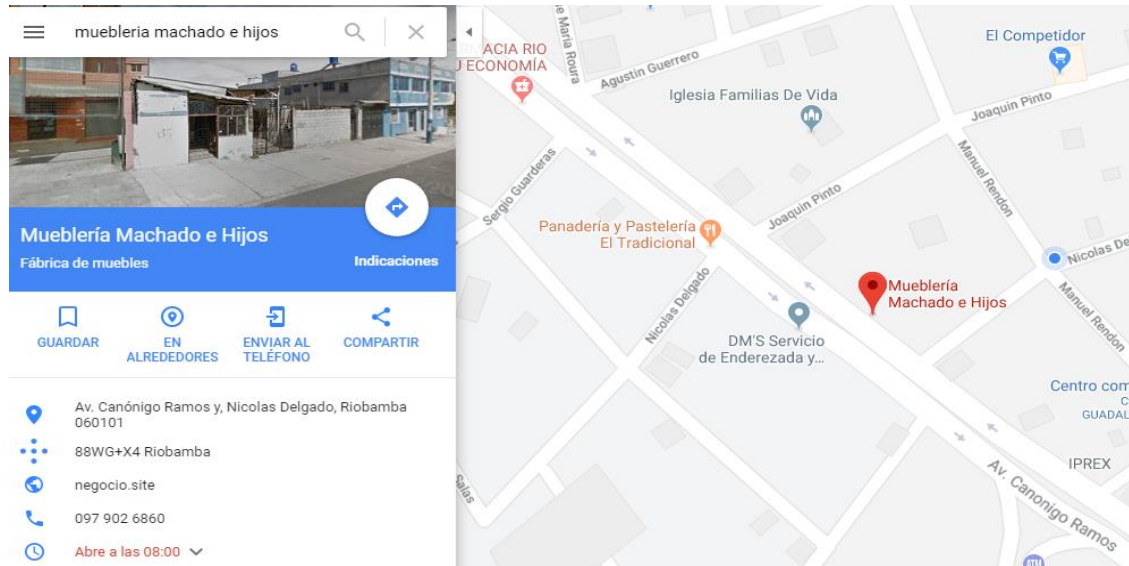


Figura 22-4: Micro localización del proyecto
Fuente: (Google Maps, 2019)

4.10.2 Maquinaria

Contar con una buena dotación de maquinaria es un factor primordial en la mueblería, debido a que ayuda en la optimización de tiempo y facilidad de trabajo. Además ayuda en el perfeccionamiento durante todo el proceso productivo de los muebles, es así que la empresa cuenta con el siguiente listado de maquinaria:

Tabla 20-4: Maquinaria disponible

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
1	Taladro de pedestal	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Canteadora	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
1	Tupi de banco	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
1	Caladora de cinta	\$ 800,00	\$ 800,00
1	Sierra circular metálica	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
1	Sierra circular de madera	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Lijadora de disco	\$ 300,00	\$ 300,00

1	Lijadora de rodillo	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
1	Esmeril	\$ 60,00	\$ 60,00
3	Inglateadora	\$ 650,00	\$ 1.950,00
1	Compresor doble piston, 3 caballos de fuerza 150pci	\$ 800,00	\$ 800,00
1	Compresor power	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Compresor porten	\$ 120,00	\$ 120,00
1	Compresor Ronglong	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Torno	\$ 120,00	\$ 120,00
4	Tupi DEWALT	\$ 180,00	\$ 720,00
2	Tupi PERLES	\$ 250,00	\$ 500,00
2	Moladoras DEWALT	\$ 180,00	\$ 900,00
1	Moladora BLACK AND DECKER	\$ 180,00	\$ 180,00
1	Vibradora BOSCH	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Vibradora PERLES	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Vibradora DEWALT 10x10	\$ 150,00	\$ 150,00
2	Vibradora DEWALT 10x10	\$ 85,00	\$ 170,00
1	Vibradora DEWALT 20x10	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Vibradora Neumática	\$ 120,00	\$ 120,00
1	Cepillo BOSCH	\$ 280,00	\$ 280,00
1	Caladora DEWALT	\$ 120,00	\$ 120,00
1	Pulidora RYOBI	\$ 60,00	\$ 60,00
3	Inalámbrico DEWALT	\$ 190,00	\$ 570,00
1	Grapadora Rongpeng	\$ 25,00	\$ 25,00
1	Inglateadora PERLES	\$ 650,00	\$ 650,00
1	Inglateadora BOSCH	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Inglateadora DEWALT	\$ 480,00	\$ 480,00
1	Martillo Neumático	\$ 55,00	\$ 55,00
1	Martillo Neumático PORTEN	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Martillo Campbell Hausteld	\$ 120,00	\$ 120,00
1	Pulidora de piso, 2cb de fuerza	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
1	Taladro DEWALT	\$ 85,00	\$ 85,00
1	Trozadora de hierro DEWALT	\$ 180,00	\$ 180,00
1	Soldadora	\$ 80,00	\$ 80,00
4	Motores	\$ 50,00	\$ 200,00
V. TOTAL			\$ 20.895,00

Fuente: Mueblería Machado e Hijos
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.10.3 Mobiliario y equipo

Muebles de oficina

Al momento la empresa no cuenta con mobiliario para el área administrativa que está prevista ser ubicada en el almacén de exhibición, por tal motivo se requiere realizar una inversión detallada en la siguiente tabla:

Tabla 21-4: Muebles de oficina para el área administrativa

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
1	Escritorio	\$ 200,00	\$ 200,00
1	Silla ergonómica	\$ 75,00	\$ 75,00
3	Sillas	\$ 20,00	\$ 60,00
1	Archivador	\$ 160,00	\$ 160,00
V. TOTAL			\$ 495,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Equipo de cómputo

Es importante complementar el equipo de cómputo con el que cuenta la empresa a través de la adquisición de una impresora multifuncional valuada en \$200,00 y un teléfono valuado en \$30,00, cabe mencionar que el único equipo de cómputo que posee la organización es un computador de escritorio valuado en \$300,00.

Tabla 22-4: Equipo de cómputo para el área administrativa

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
1	Computador + Impresora multifuncional	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Teléfono	\$ 30,00	\$ 30,00
V. TOTAL			\$ 530,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.10.4 Movilidad (Vehículo)

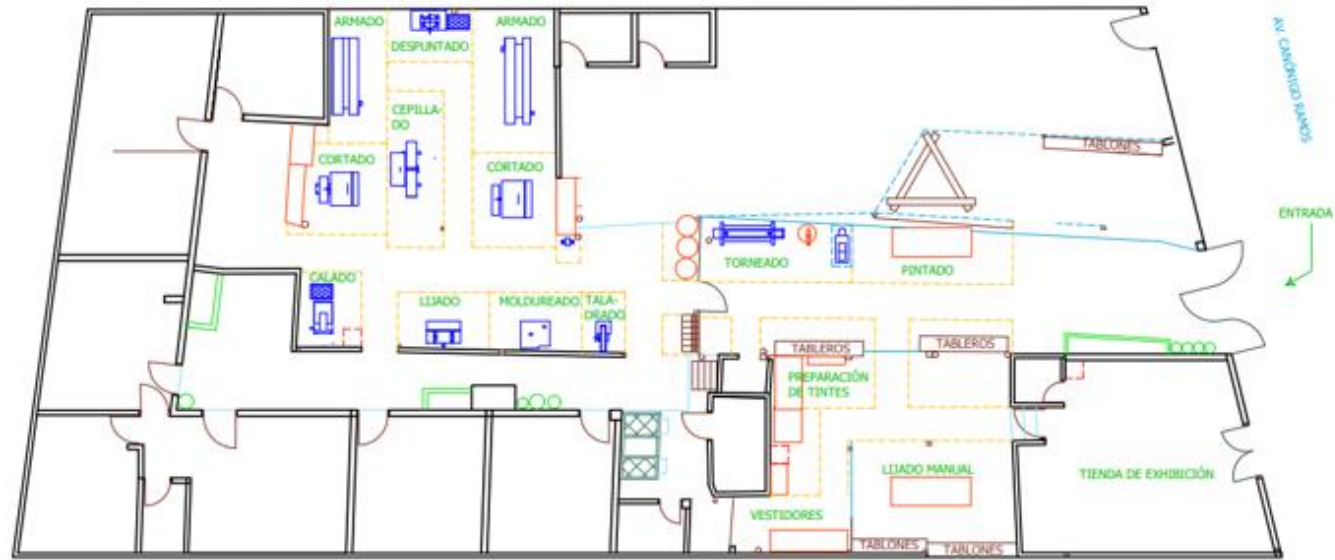
Un activo fijo que es parte de la empresa es usado para la compra de materia prima e insumos, además del transporte de los productos terminados al lugar establecido por el cliente.

Tabla 23-4: Vehículo de la mueblería

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
1	Camioneta	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
V. TOTAL			\$ 5.000,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.10.5 Distribución de la planta



SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS MM	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA		
—	Pared o columna	Escala: 1:100	Dib.	JHONATAN MACHADO	30
—	Elem. de madera (puertas, paredes)		Dis.	MANUEL MACHADO	01
—	Puertas metálicas	PROPUESTA FINAL	Rev.	MARCELO JÁCOME	2017
—	Superficies de concreto		Tolerancia ± 0.05 m		
---	Limites referenciales				
—	Rampas				
—	Maquinaria				
—	Elementos de trabajo				

Figura 23-4: Distribución de la planta

Fuente: Mueblería Machado e Hijos

Elaborado por: Jefe de Producción, 2017.

4.10.6 Proceso productivo

Al ser diferentes muebles los que se elabora en la empresa se presenta a continuación los procesos de producción de los productos con mayor demanda, en este caso puertas y closets.

➤ Proceso de producción de puertas

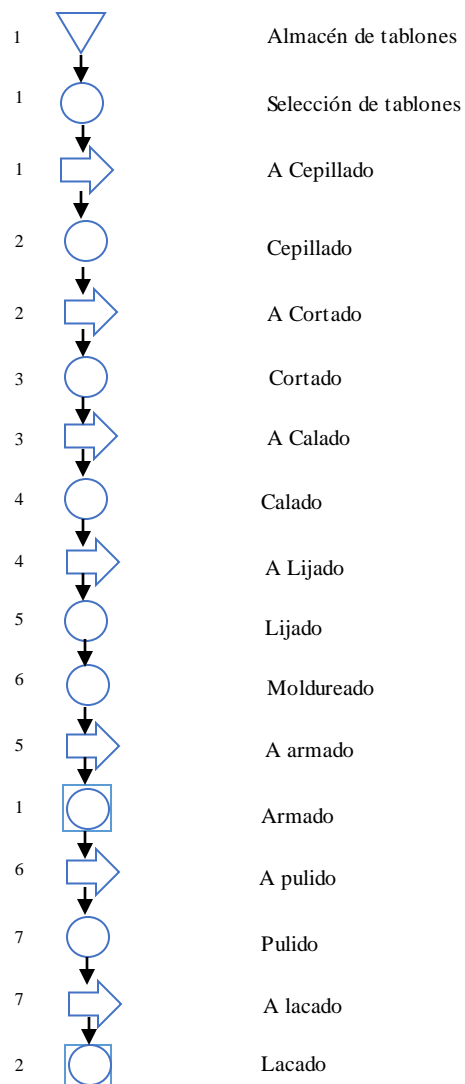


Figura 24-4: Proceso de producción de puertas mixtas

Fuente: Investigación de estudio.

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

➤ **Proceso de producción de closets**

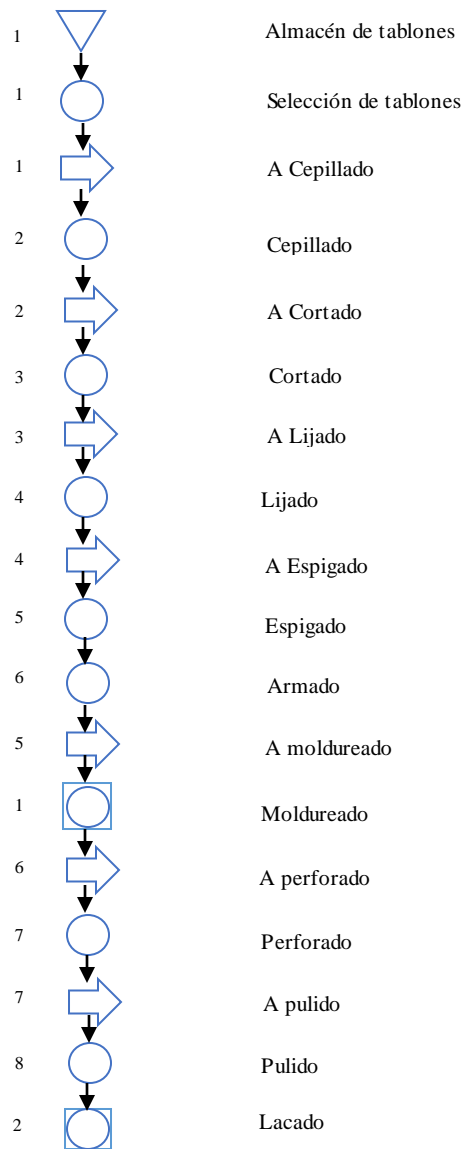


Figura 25-4: Proceso de producción de closets

Fuente: Investigación de estudio

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.10.6.1 *Descripción del proceso productivo*

A continuación se presenta una descripción del proceso productivo de los dos productos más solicitados en la empresa (puertas y closets):

➤ **Proceso de producción de puertas**

- 1. RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA:** Los productos son transportados al área de materias primas, mismas que tienen su lugar específico, se realiza una inspección de forma visual que permita tener seguridad que los materiales cumplen con las necesidades requeridas.
- 2. SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA:** En esta etapa inicia el proceso de producción y es donde se selecciona el número de tablones necesarios para la elaboración de puertas
- 3. CEPILLADO:** Los tablones se transportan a la máquina de cepillado (canteadora), eliminando astillas de las caras y los laterales de los largueros y travesaños.
- 4. CORTADO:** Se identifica el modelo de la puerta y se verifican las medidas para transportar los materiales a la máquina de cortado, luego se prensa las piezas necesarias (travesaños) esperando que se seque por 2 horas y se transporta a la sierra circular donde se corta de acuerdo a las medidas establecidas del modelo.
- 5. MOLDURADO:** De acuerdo al diseño de la puerta se traslada las piezas y tableros a la tupi de mesa para ser molduradas.
- 6. ARMADO:** Se unen las piezas y tableros y se prensa la puerta en los travesaños, posterior a esto se clavan los largueros con los travesaños y se corta el excedente. Una vez armada la puerta se procede a identificar fallas y cubrirlas con masilla plástica.
- 7. PULIDO:** Se procede a pulir la puerta hasta que quede lisa y sin restos de masilla con lija 36 y nuevamente se repite el proceso pero con lija 80, de la misma manera

este proceso será empleado en los costados de la puerta. Se identifica posibles fallas y se cubre con masilla de polvo y se espera que se seque y lijar con vibradora utilizando lija 100 y de forma manual las molduras.

- 8. LACADO:** Se transporta a la mesa de lacado y se prepara el tinte y laca catalizada para cubrir a la puerta con dicho material, se deja secar cinco minutos. Se observa si es necesario se masilla, luego se lija la puerta con lija 240 y nuevamente se pinta con tinte con guaipe y luego con pistola utilizando laca catalizada, finalmente se espera que se seque y se obtiene el producto terminado.

➤ **Proceso de producción de closets**

- 1. RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA:** Los productos son transportados al área de materias primas, mismas que tienen su lugar específico, se realiza una inspección de forma visual que permita tener seguridad que los materiales cumplen con las necesidades requeridas.
- 2. SELECCIÓN DE MATERIA PRIMA:** En esta etapa inicia el proceso de producción y es donde se selecciona el número de tablonos necesarios de 14 cm para la elaboración de closets (estructura) y tableros en melamina o MDF dependiendo el modelo y diseño elegido por el cliente.
- 3. CEPILLADO:** Los tablonos se transportan a la máquina de cepillado (canteadora), pasando por la máquina a una cara y un lateral
- 4. CORTADO:** Se identifica el modelo de la puerta y se verifican las medidas para transportar los tablonos a la máquina de cortado (sierra circular #2) cortando en tamaño de 2.6 cm de ancho y 4.1 de espesor. Así también los tableros de melamina o MDF son cortados en medidas requeridas dependiendo el modelo.
- 5. MOLDURADO:** De acuerdo al diseño de la puerta se traslada los tableros de MDF a la tupi de mesa para ser molduradas. En caso de utilizar melamina no serán molduradas.

6. **ARMADO:** Se unen las piezas y se arma la estructura del closet, se determina si el mueble es armado en una sola pieza o en varios cuerpos. Si el material utilizado es melamina, se procede a pegar el PVC en los filos de los tableros. En cuanto a las estructuras se observa si tiene fallas en las estructuras, en caso de ser necesario se masilla y se espera a que se seque.

7. **PULIDO:** En caso de utilizar MDF se procede a pulir las puertas hasta que quede lisa, se lija la estructura del closet, procurando no dejar excesos de masilla. Si el material utilizado es melamina no procede pulir los tableros, únicamente las estructuras.

8. **LACADO:** Se trasporta a la mesa de lacado y se prepara el tinte y laca catalizada para cubrir las puertas y cajones (MDF), se deja secar cinco minutos. Utilizar lija 240 y nuevamente se pinta con tinte con guaipe y luego con pistola utilizando laca catalizada, finalmente se espera que se seque para armar el mueble por completo y se obtiene el producto terminado.

Para el proceso productivo, la empresa cuenta con los siguientes tiempos (en días) utilizado durante un mes y el sueldo por cada producto para la elaboración del producto:

Tabla 24-4: Tiempo de elaboración de productos en días

No.	PRODUCTO	CANTIDAD	TIEMPO DE ELABORACION
1	Puertas mixtas	20	24 días
2	Closets	2	12 días
3	Muebles de cocina	1	6 días
4	Comedor	1	12 días
5	Dormitorio	1	6 días
6	Muebles de baño	1	1 día
7	Pisos	2	3 días
TOTAL		28	

Fuente: Investigación de campo
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

4.10.7 Capacidad instalada

a) Capacidad instalada de acuerdo a la demanda potencial insatisfecha

Tabla 25-4: Incremento anual de la DPI

Años	DPI Proyectada	Incremento Anual
2019	10426	-
2020	10656	2,20%
2021	10890	2,19%
2022	11130	2,20%
2023	11375	2,20%

Fuente: (Baca Urbina, 2001)

Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

La demanda potencial insatisfecha presenta un incremento anual constante de un 2% misma que puede ser aprovechada por la empresa, todo depende de la calidad de producto que se ofrezca al mercado. Si bien es cierto en el 2019 se presentó una demanda de 10426 muebles y para el año 2019 se prevé una demanda de 10426 muebles, no quiere decir que será la cifra exacta, el cliente es variable.

Es necesario que se conozca a la competencia y aprovechar las ventajas con las que se cuenta, en este sentido la empresa ofrece muebles que se acoplan a las exigencias de cada cliente, no hay un modelo estándar y las medidas siempre están sujetas a variaciones de acuerdo al espacio con el que el cliente cuenta, sin duda alguna esta ventaja se puede aprovechar a la hora de captar mayor número de clientes, pues una parte de la competencia no fabrica muebles sino solo comercializa.

Lo expuesto anteriormente incidirá en la demanda de los productos que ofrece la mueblería a través del aprovechamiento de las ventajas que se tiene, sin embargo la capacidad instalada no siempre dependerá de la demanda potencial insatisfecha. (Baca Urbina, 2001)

b) Capacidad instalada de acuerdo a la tecnología

En el caso de elaboración de muebles en madera y material prefabricado hay una gama muy amplia de maquinaria que permite la optimización en los tiempos de producción, a pesar de lo mencionado no se puede decir que este factor sea un limitante en la

capacidad productiva ya que para el tamaño de la empresa y el número de trabajadores con los que cuenta posee una buena dotación de maquinaria actualizada, es decir que se cuenta tecnología actual. Sin embargo para poder satisfacer a una mayor cantidad de demandantes de los productos sería necesario realizar una inversión considerable, es ahí cuando se tiene una limitante, pues la maquinaria necesaria no se encuentra fácilmente en la ciudad, sino en otras ciudades e incluso fuera del país.

c) Capacidad instalada de acuerdo a los insumos

Las materias primas utilizadas para el proceso de elaboración de los muebles se pueden encontrar fácilmente en la ciudad y en el país en general, sus costos son accesibles y la mano de obra requerida no es muy calificada, por tanto los insumos no se considera como un gran limitante en la capacidad productiva.

4.10.7.1 *Capacidad de producción de la planta de acuerdo a la materia prima*

Todos los insumos requeridos para la elaboración de los muebles y demás productos de madera se pueden encontrar fácilmente en la ciudad, a continuación se presenta el listado de la materia prima requerida para el proceso de elaboración:

Tabla 26-4: Materia prima (especificaciones)

Descripción	Proveedor
Tablones de laurel angosto rustico	Industria Maderera Crsthian Industria Maderera Buenaño
Tablones de ciprés angosto rústico	Industria Maderera Crsthian Industria Maderera Buenaño
Tableros MDF mediano 15mm	Edimca Masisa
Tableros Melamina 2.44x2.15 cerezo	Edimca Masisa
Tableros Melamina 2.44x2.15 blanco	Edimca Masisa
Galones de tintes	Made in tintes
Canecas de lacas	Made in tintes
Poma de Tiner (6litros)	Made in tintes
Gastos Varios (clavos, tornillos, tacos, rieles, aladeras, visagras)	Ferretería Sánchez Hidalgo Ferretero

Fuente: (Baca Urbina, 2001)

Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

Además de lo mencionado es necesario tener en cuenta que durante el proceso de elaboración se requieren otros insumos como son: goma, clavos, tornillos, tacos, rieles, aladeras, bisagras, pvc, chapas, entre otros, todos estos insumos se los puede adquirir en la ciudad de Riobamba con los proveedores que se encuentran en el listado.

4.10.7.2 Capacidad instalada en la mueblería

Es relevante para el proyecto establecer la cantidad de materia prima que se va a requerir para la producción, por tanto en la tabla 53 se presentan los productos que ofrece la empresa y que son demandados por los cliente.

En cuanto a la producción cabe mencionar que la empresa al manejarse por pedidos no presenta un número de productos exacto, sin embargo tiene un valor promedio estimado de producción mismo que irá incrementando en un porcentaje de 2% debido a que al contar con un espacio que será utilizado como almacén de exhibición deberá surtir de productos al local.

Tabla 27-4: Capacidad de producción e incremento porcentual

Línea de producción	Producción mensual	Producción Anual	Incremento porcentual	Producción Real
Puertas	20	240	2%	245
Pisos	2	24		24
Closets	2	24		24
Muebles de cocina	1	12		12
Comedor	1	12		12
Dormitorio	1	12		12
Baño	1	12		12
TOTAL	28	336		341

Fuente: Investigación de Campo
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

4.10.7.3 Capacidad utilizada

Se pretende que la empresa utilice el 100% de su capacidad instalada a fin de cubrir la mayor cantidad de la demanda posible, para ello la empresa cuenta con seis trabajadores en el área de producción y se trabaja en turnos de 8 horas diarias durante los 6 días de la semana.

En un futuro si la empresa desea cubrir un mayor número de demanda puede optar por contar con dos turnos al día de 8 horas diarias, de esta manera se podrá duplicar la cantidad que cubre ahora.

Obra civil

La mueblería se encuentra en los siguientes niveles de construcción:

Tabla 28-4: Nivel de construcción de la mueblería

Taller de fabricación	100%
Instalaciones	90%
Oficina	80%
Baño	100%
Almacén	80%

Fuente: Investigación de campo
Modificado por: Machado Estefanía, 2018.

4.11 Plan Administrativo

4.11.1 Organigrama

El organigrama en la empresa juega un rol importante, a través de él se especifican las tareas a realizar en cada área, esto permite que cada integrante de la organización se desenvuelva mejor y asuma su responsabilidad, dejando de lado la confusión de roles y teniendo claro su lugar en la empresa (orden y disciplina).

Actualmente la mueblería cuenta con cinco trabajadores, es así que se ha establecido un organigrama vertical que permita diferenciar los puestos de trabajo. Tomando en cuenta su importancia y a fin de mejorar la gestión empresarial, se ha propuesto el siguiente esquema:

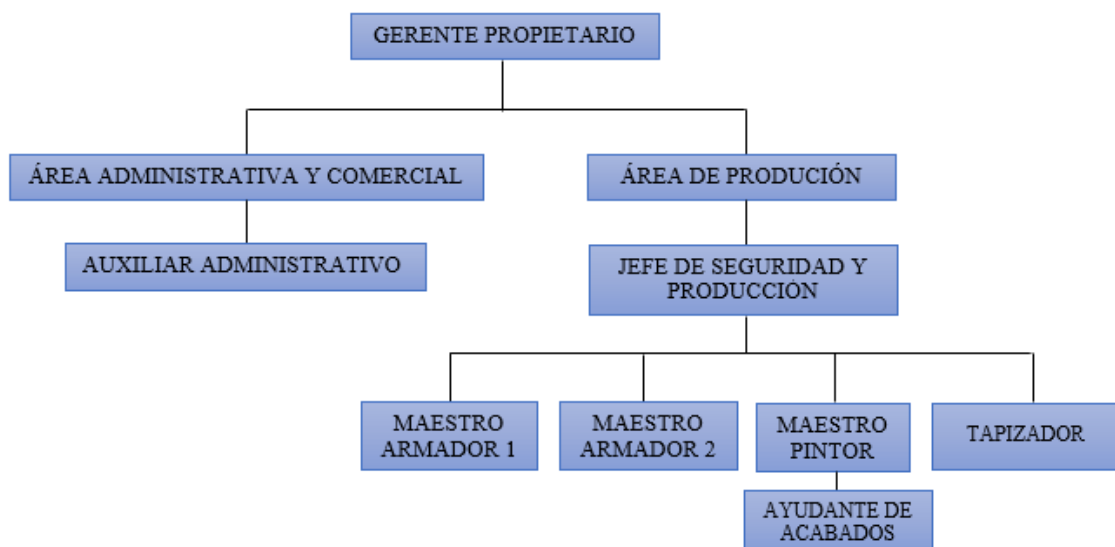


Figura 26-4: Organigrama estructural y funcional propuesto

Fuente: Información de la empresa.


Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.11.2 Manual de funciones

Tomando como referencia el organigrama empresarial, se ha elaborado un manual de funciones, que contiene los siguientes puntos: nombre de la empresa, fecha de aprobación, número de página, información básica (cargo, jefe inmediato superior, supervisa a, nivel de decisión), naturaleza del puesto, funciones y responsabilidades

(funciones básicas y específicas), requisitos mínimos para el puesto y finalmente las firmas que lo autorizan.


Con los puntos establecidos se proporciona a cada integrante de la organización información específica a cada área de trabajo, brindando seguridad y confianza a la hora de ejecutar sus labores, en otras palabras, se evita confusiones y sobrepuestos.

	MANUAL DE FUNCIONES MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS		FECHA DE APROBACIÓN:			Pág. N°: 1
			DÍA: 03	MES: 12	AÑO: 2018	
I INFORMACIÓN BÁSICA						
1. CARGO: Gerente						
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: No Aplica						
3. SUPERVISA A: Todo el personal de la mueblería						
4. NIVEL DE DECISIÓN: Alta autonomía						
II NATURALEZA DEL PUESTO						
Gestionar contratos a la mueblería, organizar tiempos de entrega, dirigir y controlar cada área de trabajo garantizando la calidad de sus productos.						
III FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES						
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el correcto funcionamiento de toda la entidad. • Representar a la empresa de manera formal interna y externamente (clientes y proveedores). • Ser un líder motivador permanente con todos los trabajadores. • Garantizar un trabajo estable para el personal. • Asignar presupuesto al área administrativa para pago de nómina, servicios básicos y obligaciones bancarias. • Mantenerse actualizado con nuevos modelos de amoblados. • Renovar maquinaria procurando contar con un equipo actualizado. • Reubicar al personal operativo según los requerimientos de la organización. • Realizar el diseño de productos (planos) para personal de armado. • Dirigir, designar y controlar actividades operativas. • Abastecer de material necesario para la realización de los productos. • Hacer uso del vehículo empresarial para la entrega de productos terminados a los clientes. 						

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la instalación de muebles y servir de apoyo en caso de ser requerido. • Dar mantenimiento a instalaciones y maquinaria. <p>FUNCIONES EVENTUALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender quejas y/o reclamos por parte de clientes y empleados. • Sustituir a cualquier miembro de la organización en caso de ser necesario. • Operar el torno 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
NIVEL EDUCATIVO:	Tercer o Cuarto Nivel	
EXPERIENCIA:	Más de 4 años en áreas similares	
HABILIDADES:	Liderazgo, manejo de conflictos, organización de trabajo, iniciativa, poder de negociación y carisma.	
FORMACIÓN:	Profesional en gestión de empresas, ingeniería industrial o afines. Especialización en proyectos.	
REALIZADO:	REVISADO:	APROBADO:
ESTEFANÍA MACHADO FECHA: 30/11/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018


Figura 27-4: Manual de Funciones – Gerente

Fuente: Manual propuesto de la mueblería
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

	MANUAL DE FUNCIONES MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS	FECHA DE APROBACIÓN:			Pág. N°: 2
		DÍA: 03	MES: 12	AÑO: 2018	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO: Auxiliar Administrativo					
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente propietario					
3. SUPERVISA A: No aplica					
4. NIVEL DE DECISIÓN: Alta autonomía					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Administrar, registrar y analizar la información financiera, además de asignar un presupuesto para el área de producción.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de los ingresos y gastos de la empresa. • Asesorar a la gerencia en temas relacionados al cargo. • Realizar el pago de nómina a trabajadores, servicios básicos y obligaciones financieras. • Realizar el pago de obligaciones tributarias. • Atender quejas y/o reclamos por parte de clientes y empleados. • Presentar los estados financieros al corte del mes de diciembre. • Capacitar al personal operativo en temas de reglamento interno. • Presentar un listado de capacitaciones a la gerencia, dirigidas al área de producción (capacitación externa). • Impulsar la imagen empresarial a través del marketing digital. • Velar por el cumplimiento de los contratos. • Selección y contratación de personal. • Actualizar información en la página web y redes sociales. 					
FUNCIONES EVENTUALES:					
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar una capacitación interna para los trabajadores en temas de armado, acabados e instalaciones de muebles. • Realización de presupuesto para entrega de incentivos en fechas especiales. 					

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
NIVEL EDUCATIVO:	Tercer o Cuarto Nivel	
EXPERIENCIA:	1 año en áreas similares	
HABILIDADES:	Liderazgo, manejo de conflictos, organización de trabajo, iniciativa, poder de negociación y carisma.	
FORMACIÓN:	Profesional en gestión de empresas o afines.	
REALIZADO:	REVISADO:	APROBADO:
ESTEFANÍA MACHADO FECHA: 30/11/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018

Figura 28-4: Manual de Funciones - Auxiliar Administrativo
Fuente: Manual propuesto de la mueblería
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.


	MANUAL DE FUNCIONES MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS	FECHA DE APROBACIÓN:			Pág. N°: 3
		DÍA: 03	MES: 12	AÑO: 2018	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO: Jefe de seguridad y producción					
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente					
3. SUPERVISA A: Maestro armador 1, maestro armador 2, maestro pintor, ayudante de acabados 1 y ayudante de acabados 2.					
4. NIVEL DE DECISIÓN: Alta autonomía					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Aplicación de normativas para mejorar la producción y salvaguardar la seguridad de los trabajadores.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar normativa de seguridad y salud laboral en cada área operativa. • Velar por la mejora continua en calidad de producto y procesos de trabajo. • Realizar un diagnóstico de la empresa para determinar las necesidades de la misma. • Establecer un plan de acción que cubran las necesidades encontradas. • Mantener actualizados los documentos en base a las normativas. • Asignar equipo de protección a los integrantes del área operativa y controlar su uso. • Realizar capacitaciones al personal sobre seguridad en el trabajo. • Estudiar los puestos de trabajo para garantizar mejoras. • Vigilar el cumplimiento del plan de orden y limpieza 5s. • Dar mantenimiento a la señalética de la empresa. • Verificación y control de extintores. • Llevar un control de los inventarios en materiales, herramientas y maquinaria. • Control del proceso de producción. • Elaborar informes de avances de pedidos. • Asesorar al gerente en temas de producción, seguridad y calidad. 					

FUNCIONES EVENTUALES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Servir de apoyo en la producción e instalación de productos. • Elaboración de trabajos que no demanden mucho tiempo. • Transporte de materiales y entrega de productos en caso de no contar con la presencia del gerente. 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
NIVEL EDUCATIVO:	Tercer o Cuarto Nivel	
EXPERIENCIA:	2 años en áreas similares	
HABILIDADES:	Liderazgo, manejo de conflictos, organización de trabajo, iniciativa, poder de negociación y carisma.	
FORMACIÓN:	Profesional en ingeniería industrial o afines y experiencia en el manejo de maquinaria	
REALIZADO:	REVISADO:	APROBADO:
ESTEFANÍA MACHADO FECHA: 30/11/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018

Figura 29-4: Manual de Funciones - Jefe de Seguridad y Producción

Fuente: Manual propuesto de la mueblería

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.


	MANUAL DE FUNCIONES MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS	FECHA DE APROBACIÓN:			Pág. N°: 4
		DÍA: 03	MES: 12	AÑO: 2018	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO: Maestro armador 1 y 2					
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente y Jefe de producción					
3. SUPERVISA A: No aplica					
4. NIVEL DE DECISIÓN: Autonomía en su área de trabajo.					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Elaboración de muebles de acuerdo al diseño establecido por el cliente, optimizando recursos.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Usar los equipos de protección antes de empezar el proceso productivo. • Hacer uso de la caja de herramientas destinada a cada trabajador. • Mantener limpia el área de trabajo. • Colocar materiales en los lugares designados. • Trasladar la materia prima al área de armado. • Revisión del diseño de muebles a entregar, identificando los materiales que se requerirán para la respectiva elaboración. • Preparar la materia prima (cepillado y cortado de tablonos y/o tableros de melanina, MDF, triplex, etc). • Realizar el proceso de perforado, prensado, masillado, lijado, pulido y moldurado de piezas. • Ensamblar las piezas para el proceso de armado de muebles. • Trasladar los muebles al área de pintado para los acabados. • Instalar los muebles. • Instalación de pisos. 					

FUNCIONES EVENTUALES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Dar aviso al jefe de producción en caso de existir alguna falla en cualquier elemento de trabajo. • Ser soporte para el área de pintado en caso de ser necesario. 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
NIVEL EDUCATIVO:	Bachillerato	
EXPERIENCIA:	2 años como mínimo.	
HABILIDADES:	Organización de trabajo, iniciativa, trabajo bajo presión y carisma.	
FORMACIÓN:	Profesional/artesano en ebanistería y carpintería.	
REALIZADO:	REVISADO:	APROBADO:
ESTEFANÍA MACHADO FECHA: 30/11/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018

Figura 30-4: Manual de Funciones - Maestro Armador 1 y 2

Fuente: Manual propuesto de la mueblería

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.


	MANUAL DE FUNCIONES MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS		FECHA DE APROBACIÓN:			Pág. N°: 5
			DÍA: 03	MES: 12	AÑO: 2018	
I. INFORMACIÓN BÁSICA						
1. CARGO: Maestro pintor						
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de seguridad y producción						
3. SUPERVISA A: Ayudante de acabados						
4. NIVEL DE DECISIÓN: Alta autonomía						
II. NATURALEZA DEL PUESTO						
Encargado de dar los acabados de los muebles de acuerdo a la exigencia del cliente, optimizando recursos.						
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES						
<ul style="list-style-type: none"> • Usar el equipo de protección antes de iniciar las actividades. • Mantener limpia el área de trabajo y materiales a utilizar para los acabados. • Colocar materiales en los lugares designados. • Trasladar muebles o puertas que no sean de mucho peso al área de pintado. • Masillar imperfecciones de los muebles y proceder al lijado. • Preparar el color elegido por el cliente en caso de ser necesario (Si el cliente prefiere el color propio de la madera se omite esa actividad). • Nuevamente se lija los muebles asegurándose que queden completamente lisos. • Lacar los muebles para su acabado final. 						
FUNCIONES EVENTUALES:						
<ul style="list-style-type: none"> • Colocación de agarraderas y bisagras para puertas y muebles. • Reparación de muebles. • Ser el soporte para la persona encargada del tapizado • Embalar los muebles para su entrega. • Dar aviso al jefe de producción en caso de existir alguna falla en cualquier elemento de trabajo. 						

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
NIVEL EDUCATIVO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Más de 2 años.	
HABILIDADES:	Organización de trabajo, iniciativa, puntualidad, trabajo a presión.	
FORMACIÓN:	Profesional en manejo de mezclas de tintes y pintor.	
REALIZADO:	REVISADO:	APROBADO:
ESTEFANÍA MACHADO FECHA: 30/11/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018

Figura 31-4: Manual de Funciones - Maestro Pintor

Fuente: Manual propuesto de la mueblería

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

	MANUAL DE FUNCIONES MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS	FECHA DE APROBACIÓN:			Pág. N°: 6
		DÍA: 03	MES: 12	AÑO: 2018	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. CARGO: Ayudante de acabados					
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente, Jefe de seguridad y producción, maestro pintor.					
3. SUPERVISA A: No aplica					
4. NIVEL DE DECISIÓN: Baja autonomía					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Ser el soporte para el área de acabados con la finalidad de optimizar tiempo para la salida de productos.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Usar el equipo de protección antes de iniciar las actividades. • Mantener limpia el área de trabajo y materiales a utilizar. • Colocar materiales en los lugares designados. • Trasladar muebles o puertas al área de pintado. • Masillar imperfecciones de los muebles y proceder al lijado. • Reparación de muebles. • Embalar muebles terminados. • Ser soporte en instalación de muebles. 					
FUNCIONES EVENTUALES:					
<ul style="list-style-type: none"> • Dar aviso al jefe de producción en caso de existir alguna falla en cualquier elemento de trabajo. 					

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
NIVEL EDUCATIVO:	Bachiller	
EXPERIENCIA:	Ninguna	
HABILIDADES:	Organización de trabajo, iniciativa, poder de negociación y carisma.	
FORMACIÓN:	Bachiller	
REALIZADO:	REVISADO:	APROBADO:
ESTEFANÍA MACHADO FECHA: 30/11/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018	MANUEL MACHADO GERENTE PROPIETARIO FECHA: 03/12/2018

Figura 32-4: Manual de Funciones - Ayudante de acabados
Fuente: Manual propuesto de la mueblería
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.


	MANUAL DE FUNCIONES MUEBLERÍA MACHADO E HIJOS		FECHA DE APROBACIÓN:			Pág. N°: 7
			DÍA: 03	MES: 12	AÑO: 2018	
I. INFORMACIÓN BÁSICA						
1. CARGO: Tapizador						
2. JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente, Jefe de seguridad y producción.						
3. SUPERVISA A: No aplica						
4. NIVEL DE DECISIÓN: Alta autonomía						
II. NATURALEZA DEL PUESTO						
Tapizar los muebles con los materiales asignados, procurando optimizar recursos.						
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES						
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar el material necesario para el tapizado. • Cortar la tela, plástico y esponja requerida. • Pegar la esponja al asiento, procediendo a colocar la tela y finalmente el plástico. • Realizar perforaciones en el asiento y colocar una tela que lo cubra. • Encargado de la reparación de muebles y cambios de color. 						
FUNCIONES EVENTUALES:						
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al maestro pintor en el proceso de lijado en caso de requerirlo. • Dar aviso al jefe de producción en caso de existir alguna falla en cualquier elemento de trabajo. 						
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO						
NIVEL EDUCATIVO:		Bachiller				
EXPERIENCIA:		1 año				
HABILIDADES:		Organización de trabajo, iniciativa, carisma.				
FORMACIÓN:		Artesano en ebanistería, conocimientos de tapizado.				
REALIZADO:		REVISADO:		APROBADO:		
ESTEFANÍA MACHADO		MANUEL MACHADO		MANUEL MACHADO		
FECHA: 30/11/2018		GERENTE PROPIETARIO		GERENTE PROPIETARIO		
		FECHA: 03/12/2018		FECHA: 03/12/2018		

Figura 33-4: Manual de Funciones - Maestro Tapizados

Fuente: Manual propuesto de la mueblería.

Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.11.3 Matriz FODA

El FODA ha servido como una herramienta de apoyo en toda institución, bajo este precedente se ha elaborado dicha herramienta por medio de un taller con la participación de todos los miembros de la empresa, permitiendo identificar los puntos fuertes y débiles por cada uno de los integrantes.

Tabla 29-4: Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una buena distribución de planta en el taller. • Está dotada de maquinaria actualizada. • La señalética cumple con las normativas. • Los trabajadores tienen conocimiento y experiencia en su área de trabajo. • Se ha implementado medidas de seguridad industrial en la empresa (equipos de seguridad y protección). • Alto porcentaje en fidelidad de clientes (por un tiempo mayor a 15 años). • Se cuenta con el 70% de clientes que recomiendan el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está ubicada en un buen sector. • El incremento de pedidos de muebles en melanina, ahorra tiempo y minimiza los procesos de elaboración. • Existen muebles ahorra espacios, que se convierte en una nueva gama de productos que se podría ofrecer. • La ciudad está creciendo en temas de construcción y amoblados de viviendas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente estructura empresarial (falta de formación) • No cuentan con un manual de funciones. • No cuentan con documentos que sirvan de soporte a los procesos realizados. • No se lleva un control de ingresos y egresos. • Hace falta implementar capacitaciones internas para actualización de 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia llega a ofrecer productos a precios demasiado bajos. • El cliente es muy variable, se deja llevar por el diseño y se olvida de la calidad. • Existen tipos de muebles sustitutos a los de madera con buen diseño y a menos precio. • El nivel de escolaridad en los operarios

<p>conocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un horario definido para todos los trabajadores. • Problemas en los tiempos de entrega de los productos. • Desaprovechamiento de residuos. • No se ha impulsado la imagen empresarial a través de medios digitales. • Desaprovechamiento de un espacio que podría servir como almacén. • No cuenta con un rotulo que permita el fácil reconocimiento del lugar. • Se obtienen pedidos en su mayoría de forma tradicional (de boca a boca). • Desaprovechamiento de residuos/desechos 	<p>que quieren trabajar en este tipo de empresa es muy bajo, no están lo suficientemente capacitados y generan una mano de obra no calificada, por ello es difícil encontrar personas que ayuden al desarrollo empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gremio artesanal ya no funciona como un apoyo para los artesanos. • Existencia de productos sustitutos de la madera con un precio inferior
---	--

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

4.11.4 Organización del archivo de los documentos de la empresa

La mueblería ha venido funcionando sin mantener un orden en sus documentos, al no estar obligado a llevar contabilidad se ha hecho fácil para su dueño llevar a cabo sus actividades sin preocupación del orden del archivo, no obstante, al tener en mente darle un giro al negocio y hacerlo crecer, todas las áreas de la empresa se deben manejar con un orden y control, el primer paso que se debe dar es organizar y habilitar un lugar que sea exclusivo para guardar la documentación que llega y que genera la empresa.

4.11.4.1 Archivadores

Son carpetas con anillos, ideales para guardar documentos empresariales con el orden requerido, además se presentan en diferentes materiales (cartón, pvc, etc.), tamaños y con una amplia gama de color para separar por categorías.



Figura 34-4: Modelo de Archivador según gama de color
Fuente: García Sánchez, (2017)

✓ Archivadores por categorías

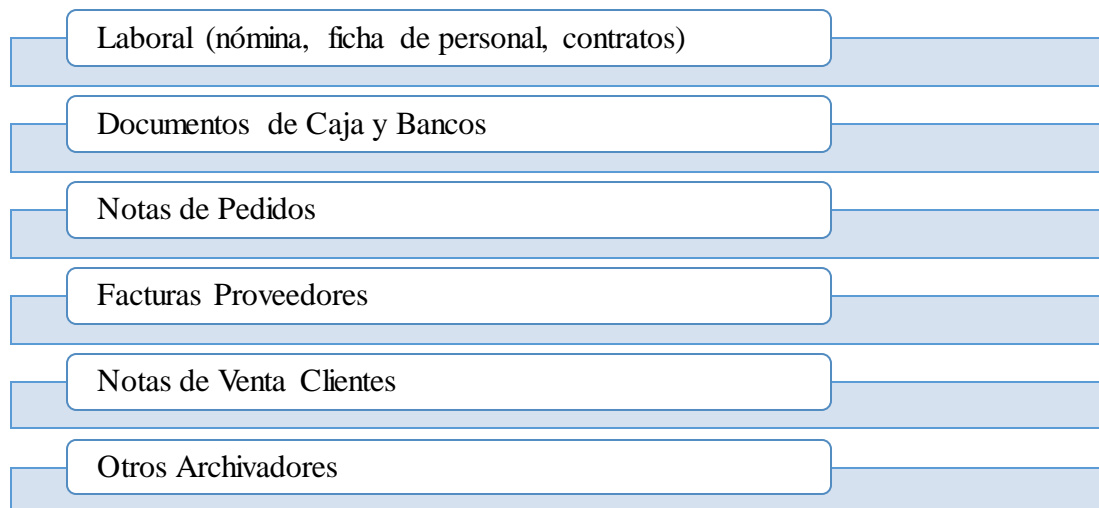


Figura 35-4: Categorías para archivadores
Fuente: Gábilos Software S.L., (s.f.)
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Con la finalidad de tener orden y control en la empresa se han establecido formatos de documentos que deberán ser llevados a cabo, mismos que tienen un orden en base al proceso realizado para la entrega del pedido.

4.12 Plan Financiero

El presente plan financiero va a permitir a la empresa conocer la rentabilidad que tiene la aplicación del plan de negocios en la organización, basado en las ventas efectuadas en el año actual y una proyección hacia unos cinco años que es el tiempo en el que se estima se podrá recuperar la inversión realizada.

4.12.1 Plan de Inversión

Dentro del plan de inversión se encuentra los gastos en los que se ha incurrido, como son: inversión fija (activos que se deprecian a excepción de los terrenos), inversión diferida (son servicios adquiridos, se caracterizan por su inmaterialidad) y capital de trabajo, permitiendo conocer un valor consolidado al cual se le denomina inversión total. Las depreciaciones y amortizaciones se detallan en los anexos 16 y 17 respectivamente.

Tabla 30-4: Inversión total del proyecto

CONCEPTO	VALOR
INVERSIÓN FIJA	
Terreno	\$ 35.000,00
Instalaciones	\$ 12.000,00
Maquinaria	\$ 20.895,00
Vehículo	\$ 5.000,00
Muebles de oficina	\$ 495,00
Equipo de cómputo	\$ 530,00
Subtotal	\$ 73.920,00
INVERSIÓN DIFERIDA	
Gastos de organización	\$ 320,00
Subtotal	\$ 320,00
CAPITAL DE TRABAJO	
Materia Prima Directa	\$ 2.173,40
Mano de Obra Directa	\$ 1.856,00
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 1.490,23
Gastos Administrativos	\$ 490,86
Gastos de Ventas	\$ 112,17
Subtotal	\$ 6.122,65
INVERSIÓN TOTAL	\$ 80.362,65

Fuente: Información de la empresa
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.12.2 Ingresos

Los ingresos se obtuvieron de multiplicar la cantidad producida por el precio unitario y para las proyecciones en los años siguientes se toma en cuenta la tasa de inflación del año 2018 que fue de 0,27%. En el anexo 5 se puede apreciar el detalle de los ingresos.

Tabla 31-4: Ingresos Anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 94.020,00	\$ 96.159,33	\$ 98.082,52	\$ 100.044,17	\$ 102.045,05

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.12.3 Costos y gastos incurridos durante el proyecto

4.12.3.1 Costos de producción

En el anexo 6, 7, 9 y 10 se detalla los costos de producción utilizada en cada producto.

1. **Materia Prima Directa por tipo de producto:** En la elaboración de cada producto que ofrece la mueblería, se requiere materia prima indispensable durante el proceso, es así que en la tabla 57 se presenta los costos incurridos en la compra de materia prima por tipo de producto.

Tabla 32-4: Materia prima directa por tipo de producto

DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
Puertas (0,90m x 2,00m)	\$ 1.040,00	\$ 12.480,00
Closets (2,4m x 3,00m)	\$ 196,00	\$ 2.352,00
Muebles de cocina (2m x 0,70m)	\$ 40,00	\$ 480,00
Comedor para 6 personas (mixto)	\$ 128,00	\$ 1.536,00
Dormitorio (cama 2 plazas + veladores)	\$ 76,00	\$ 912,00
Muebles de baño (1,00m x 0,80m x 45 de profundidad)	\$ 41,40	\$ 496,80
Pisos 25m ² (5m x 5m)	\$ 652,00	\$ 7.824,00
TOTAL	\$ 2.173,40	\$ 26.080,80

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

2. Mano de obra directa por producto

Tabla 33-4: Mano de obra directa por producto

DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
Puertas (0,90m x 2,00m)	\$ 520,00	\$ 6.240,00
Closets (2,4m x 3,00m)	\$ 676,00	\$ 8.112,00
Muebles de cocina (2m x 0,70m)	\$ 130,00	\$ 1.560,00
Comedor para 6 personas (mixto)	\$ 260,00	\$ 3.120,00
Dormitorio (cama 2 plazas + veladores)	\$ 130,00	\$ 1.560,00
Muebles de baño (1,00m x 0,80m x 45 de profundidad)	\$ 20,00	\$ 240,00
Pisos 25m ² (5m x 5m)	\$ 120,00	\$ 1.440,00
TOTAL	\$ 1.856,00	\$ 22.272,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

3. Costos indirectos de fabricación por producto

Tabla 34-4: Costos indirectos de fabricación

DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
Puertas	\$ 1.028,14	\$ 12.337,71
Closets	\$ 166,61	\$ 1.999,37
Muebles de cocina	\$ 83,31	\$ 999,69
Comedor	\$ 77,56	\$ 930,69
Dormitorio	\$ 37,56	\$ 450,69
Muebles de baño	\$ 17,73	\$ 212,79
Pisos	\$ 79,31	\$ 951,77
TOTAL	\$ 1.490,23	\$ 17.882,70

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

✓ Costo Total de producción por producto

Para el cálculo del costo total se ha multiplicado las unidades producidas al año por el costo unitario de cada producto. En la tabla 62 se puede apreciar un conglomerado de los costos totales en los que se incurren por cada producto de la mueblería, y la sumatoria de los costos arrojaron un valor de \$5.519,63 mensuales, equivalente a \$66.235,50 anuales.

Unidades producidas

Tabla 35-4: Unidades producidas por tipo de producto

DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
Puertas (0,90m x 2,00m)	20	240
Closets (2,4m x 3,00m)	2	24
Muebles de cocina (2m x 0,70m)	1	12
Comedor para 6 personas (mixto)	1	12
Dormitorio (cama 2 plazas + veladores)	1	12
Muebles de baño (1,00m x 0,80m x 45 de profundidad)	1	12
Pisos 25m ² (5m x 5m)	2	24
TOTAL	28	336

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

Costo de producción unitario

Tabla 36-4: Costo unitario por producto

DESCRIPCION	COSTO
Puertas (0,90m x 2,00m)	\$ 129,41
Closets (2,4m x 3,00m)	\$ 519,31
Muebles de cocina (2m x 0,70m)	\$ 253,31
Comedor para 6 personas (mixto)	\$ 465,56
Dormitorio (cama 2 plazas + veladores)	\$ 243,56
Muebles de baño (1,00m x 0,80m x 45 de profundidad)	\$ 79,13
Pisos 25m ² (5m x 5m)	\$ 425,66
TOTAL	\$ 2.115,93

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2018.

Costo total incurrido en la producción

Tabla 37-4: Costo total de producción

DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
Puertas	\$ 2.588,14	\$ 31.057,71
Closets	\$ 1.038,61	\$ 12.463,37
Muebles de cocina	\$ 253,31	\$ 3.039,69
Comedor	\$ 465,56	\$ 5.586,69
Dormitorio	\$ 243,56	\$ 2.922,69
Muebles de baño	\$ 79,13	\$ 949,59
Pisos	\$ 851,31	\$ 10.215,77
TOTAL	\$ 5.519,63	\$ 66.235,50

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

Costo de producción proyectado

Una vez que se ha calculado el costo total de cada producto y obtenido la sumatoria total, es importante realizar una proyección para tener una visión clara de cuáles serían los costos para los años siguientes, donde se ha tomado en cuenta un crecimiento basado en la tasa de inflación del año 2018.

Tabla 38-4: Costo de producción proyectado

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Puertas (0,90m x 2,00m)	\$31.057,71	\$31.141,57	\$31.225,65	\$31.309,96	\$31.394,50
Closets (2,4m x 3,00m)	\$12.463,37	\$12.497,02	\$12.530,76	\$12.564,60	\$12.598,52
Muebles de cocina (2m x 0,70m)	\$ 3.039,69	\$ 3.047,89	\$ 3.056,12	\$ 3.064,37	\$ 3.072,65
Comedor para 6 personas (mixto)	\$ 5.586,69	\$ 5.601,77	\$ 5.616,89	\$ 5.632,06	\$ 5.647,27
Dormitorio (cama 2 plazas + veladores)	\$ 2.922,69	\$ 2.930,58	\$ 2.938,49	\$ 2.946,42	\$ 2.954,38
Muebles de baño (1,00m x 0,80m x 45 de profundidad)	\$ 949,59	\$ 952,15	\$ 954,72	\$ 957,30	\$ 959,88
Pisos 25m ² (5m x 5m)	\$10.215,77	\$10.243,35	\$10.271,01	\$10.298,74	\$10.326,55
TOTAL	\$66.235,50	\$66.414,34	\$66.593,65	\$66.773,46	\$66.953,75

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.12.3.2 Gastos de Administración

Para el primer año los gastos de administración ascienden a \$5.890,30, considerando como gastos: sueldo a asistente administrativa, suministros de oficina y gastos generales. El detalle de los gastos se puede apreciar en el anexo 14.

Tabla 39-4: Gastos de administración anuales

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRATIVOS					
Sueldo Asistente Administrativa	\$4.752,00	\$4.764,83	\$ 4.777,70	\$4.790,60	\$4.803,53
Suministros de oficina	\$ 718,30	\$ 720,24	\$ 722,18	\$ 724,13	\$ 726,09
Gastos generales	\$ 420,00	\$ 421,13	\$ 422,27	\$ 423,41	\$ 424,55
TOTAL	\$5.890,30	\$5.906,20	\$ 5.922,15	\$5.938,14	\$5.954,17

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.12.3.3 Gastos de Ventas

En los gastos de ventas se ha contemplado dos variables de las 4 Ps del marketing como son: el producto y la publicidad, mismas que son indispensables para la empresa a la hora de mostrar una nueva imagen empresarial.

Tabla 40-4: Gastos de venta anuales

GASTOS DE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
Producto	\$ 200,00	\$ 200,54	\$ 201,08	\$ 201,62	\$ 202,17
Publicidad	\$1.146,00	\$1.1449,09	\$1.152,20	\$ 1.155,31	\$1.158,43
TOTAL	\$1.346,00	\$ 1.349,63	\$1.353,28	\$ 1.356,93	\$1.360,60

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.12.4 Estados Financieros

Permitirán tener una idea clara de la situación financiera de la empresa y el manejo que se da a los recursos de la misma. Se presentan a continuación el estado de resultados y flujo neto del efectivo.

4.12.4.1 Estado de Resultados

Tabla 41-4: Estado de resultados proyectado

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$94.020,00	\$96.159,33	\$98.082,52	\$100.044,17	\$102.045,05
(-) Costo de Producción	\$66.235,50	\$66.414,34	\$66.593,65	\$ 66.773,46	\$ 66.953,75
(=) Utilidad Bruta	\$27.784,50	\$29.745,00	\$31.488,86	\$ 33.270,71	\$ 35.091,31
(-) Gastos de Administración	\$ 5.890,30	\$ 5.906,20	\$ 5.922,15	\$ 5.938,14	\$ 5.954,17
(-) Gastos de Ventas	\$ 1.346,00	\$ 1.349,63	\$ 1.353,28	\$ 1.356,93	\$ 1.360,60
(=) UAI	\$20.548,20	\$22.489,16	\$24.213,43	\$ 25.975,64	\$ 27.776,54
(-) 15% Impuesto Trabajadores	\$ 3.082,23	\$ 3.373,37	\$ 3.632,02	\$ 3.896,35	\$ 4.166,48
(=) Utilidad Neta	\$17.465,97	\$19.115,78	\$20.581,42	\$ 22.079,29	\$ 23.610,06

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.12.4.2 Flujo Neto del Efectivo

A través del flujo de efectivo proyectado se puede apreciar un valor estimado de cuáles serán los ingresos y egresos futuros, además que es una herramienta que permite a la empresa poder anticiparse a las ventas que se deberían realizar para evitar costos adicionales.

Tabla 42-4: Flujo neto del efectivo anual

CONCEPTOS / AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) VENTAS		\$ 94.020,00	\$ 96.159,33	\$ 98.082,52	\$ 100.044,17	\$ 102.045,05
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 66.235,50	\$ 66.414,34	\$ 66.593,65	\$ 66.773,46	\$ 66.953,75
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 27.784,50	\$ 29.745,00	\$ 31.488,86	\$ 33.270,71	\$ 35.091,31
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 5.890,30	\$ 5.906,20	\$ 5.922,15	\$ 5.938,14	\$ 5.954,17
(-) GASTOS DE VENTAS		\$ 1.346,00	\$ 1.349,63	\$ 1.353,28	\$ 1.356,93	\$ 1.360,60
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 20.584,20	\$ 22.489,16	\$ 24.213,43	\$ 25.975,64	\$ 27.776,54
(-) 15% TRABAJADORES		\$ 3.082,23	\$ 3.373,37	\$ 3.632,02	\$ 3.896,35	\$ 4.166,48
(=) UTILIDAD NETA		\$ 17.465,97	\$ 19.115,78	\$ 20.581,42	\$ 22.079,29	\$ 23.610,06
(+) DEPRECIACIONES		\$ 3.915,67	\$ 3.915,67	\$ 3.915,67	\$ 3.739,00	\$ 3.739,00
(+) AMORTIZACIONES		\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00	\$ 64,00
(+) VALOR DE RESCATE						\$ 19.695,00
COMPRA ACTIVO FIJO	\$ 73.920,00					
COMPRA ACTIVO DIFERIDO	\$ 320,00					
COMPRA CAPITAL DE TRABAJO	\$ 6.122,65					
(=) SALDO FINAL	\$(80.362,65)	\$ 21.445,64	\$ 23.095,45	\$ 24.561,09	\$ 25.882,29	\$ 47.108,06

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.12.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio genera información sobre cuál es el valor mínimo a vender para que la empresa no tenga pérdidas pese a no generar utilidades dentro de su actividad.

Para su cálculo se partirá de la siguiente fórmula:

Tabla 43-4: Fórmulas del punto de equilibrio

Punto de equilibrio en unidades monetarias	Punto de equilibrio porcentual
$PE\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$	$PE\% = \frac{\text{Punto de equilibrio monetario}}{\text{Ventas}}$

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

En la tabla 69 se puede apreciar el punto de equilibrio para el primer año del proyecto tanto en unidades monetarias como el punto de equilibrio porcentual y en el anexo 18 se detalla el punto de equilibrio proyectado a los cinco años.

Tabla 44-4: Punto de equilibrio año 1

RUBROS	AÑO 1	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de Producción		\$ 66.235,50
Gastos Administrativos	\$ 5.890,30	
Gastos de Ventas		\$ 1.346,00
TOTALES	\$ 5.890,30	\$ 67.581,50
Ventas	\$ 94.020,00	
Punto de Equilibrio	\$ 20.946,95	
PE sobre Ventas (%)	22%	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

Con los resultados obtenidos se pudo determinar que para el primer año del proyecto la empresa debería vender como mínimo \$20.946,95 que representa el 22% sobre ventas.

4.12.6 Indicadores de evaluación

4.12.6.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

Con base a la ecuación de la TMAR, se obtuvo el siguiente resultado:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde:

i = premio al riesgo

f = inflación media anual

Tabla 45-4: Cálculo de la TMAR

No.	AÑO	INFLACIÓN ACUMULADA AL ULTIMO DIA DE DICIEMBRE	100% + INFLACION ANUAL ACUMULADA
1	2013	2,70%	102,70%
2	2014	3,67%	103,67%
3	2015	3,38%	103,38%
4	2016	1,12%	101,12%
5	2017	-0,20%	99,80%
f=Inflación media anual			2,12%
i=Premio al riesgo			15%
TMAR			17,44%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.12.6.2 Valor actual neto

TMAR: 17,44%

Tabla 46-4: Valor Actual Neto Anual

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	TASA (1+i)^n	FNE/(1+i)^n
0	\$ (80.634,98)		\$ (80.362,65)
1	\$ 21.445,64	1,174419828	\$ 18.260,62
2	\$ 23.095,45	1,379261932	\$ 16.744,79
3	\$ 24.561,09	1,619832560	\$ 15.162,73
4	\$ 25.882,29	1,902363476	\$ 13.605,34
5	\$ 47.108,06	2,234173385	\$ 21.085,23
	VAN		\$ 4.496,06

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

El valor del VAN es \$4.496,06 > 0, por tal motivo se cumple con la condición, siendo así un proyecto viable dentro del plan de negocios.

4.12.6.3 Tasa interna de retorno

Tabla 47-4: Tasa interna de retorno anual

Tasa Interna de Retorno			
TIR: 20%			
AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	TASA (1+i)^n	FNE/(1+i)^n
0	\$ (80.362,65)		\$ (80.634,98)
1	\$ 21.445,64	1,195856342	\$ 17.933,29
2	\$ 23.095,45	1,43007239	\$ 16.149,85
3	\$ 24.561,09	1,710161137	\$ 14.361,85
4	\$ 25.882,29	2,045107042	\$ 12.655,72
5	\$ 47.108,06	2,445654226	\$ 19.261,94
	VAN		0,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

La tasa interna de retorno es del 20% > TMAR= 17,44%, por tanto el proyecto es rentable.

4.12.6.4 Relación Costo Beneficio

Tabla 48-4: Relación costo beneficio

Año	Ingresos	Egresos	Factor de Actualización	Ingresos Actualizados	Egresos Actualizados
1	\$ 94.020,00	\$66.235,50	0,851484262	\$ 80.056,55	\$ 56.398,49
2	\$ 96.159,33	\$66.414,34	0,725025448	\$ 69.717,96	\$ 48.152,08
3	\$ 98.082,52	\$66.593,65	0,617347759	\$ 60.551,02	\$ 41.111,44
4	\$100.044,17	\$66.773,46	0,5256619	\$ 52.589,41	\$ 35.100,26
5	\$102.045,05	\$66.953,75	0,447592835	\$ 45.674,63	\$ 29.968,02
TOTAL				\$ 308.589,58	\$ 210.730,29
Beneficio/Costo					1,46

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

Por cada dólar que invierta la empresa en el negocio está ganando \$0,46 centavos de dólar.

4.12.6.5 Periodo de recuperación de la inversión

Tabla 49-4: Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

AÑO	FLUJO DE EFECTIVO	ACUMULADOS	INVERSIÓN MENOS FLUJOS
0	\$ (80.362,65)		\$ (80.362,65)
1	\$ 21.445,64	\$ 21.445,64	\$ (58.917,01)
2	\$ 23.095,45	\$ 44.541,09	\$ (14.375,93)
3	\$ 24.561,09	\$ 69.102,17	\$ 54.726,25
4	\$ 25.882,29	\$ 94.984,47	\$ 149.710,71
5	\$ 47.108,06	\$ 142.092,52	\$ 291.803,23
ULTIMO PERIODO CON FLUJO NEGATIVO			2
VALOR ABSOLUTO DEL ÚLTIMO FLUJO ACUMULADO NEGATIVO			\$ 44.541,09
VALOR DEL FLUJO DE CAJA EN EL SIGUIENTE PERIODO			\$ 24.561,09
PRI			3,813481993

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

El periodo de recuperación obtenido es de 3,81 que es equivalente a 3 años, 9 meses y 27 días, por tanto está en el tiempo al que hace referencia el proyecto.

4.13 Plan Ambiental

Dentro de la actividad de la mueblería se presentan problemáticas ambientales que no están siendo tratadas en su totalidad y que afecta de forma interna y externa. Dichas problemáticas se generan durante todo el proceso productivo.

- ✓ Armado y ensamble
- ✓ Acabados
- ✓ Tapizado

Tabla 50-4: Residuos generados durante el proceso de producción

ETAPA	RESIDUOS GENERADOS	EMISIONES
Armado y ensamble	<ul style="list-style-type: none"> • Retazos de madera y material prefabricado (Melamina, mdf,etc.). • Polvo, aserrín. • Envases y residuos de pegamento y solución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de partículas (polvo) durante el proceso de lijado.
Acabado	<ul style="list-style-type: none"> • Envases de laca, sellador, tinte, thinner. • Residuos de laca, sellador, tinte, thinner. • Residuos de guaípe y trapos para limpieza • Residuos de lija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de disolventes y sustancias volátiles
Tapizado	<ul style="list-style-type: none"> • Residuos de tela, esponja y plástico. • Envases de solución • Residuos de solución, grapas y clavos 	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de disolventes

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.13.1 Aplicación de Buenas Prácticas

Las buenas prácticas tienen como finalidad minimizar las pérdidas de materiales en forma de contaminantes a fin de aumentar la productividad, cabe mencionar que dichas prácticas están dirigidas no solo a los trabajadores sino también a los directivos de la organización. Se presentan así buenas prácticas empresariales, buenas prácticas de salud ocupacional y/o seguridad industrial y buenas prácticas ambientales.

Lo que se pretende es que la empresa tenga en cuenta que para la aplicación de buenas prácticas necesita hacer ciertas modificaciones en su actividad diaria, sin embargo no generan un alto costo. La aplicación de las buenas prácticas será a cada actividad que esté generando problemas ambientales.

Tabla 51-4: Residuos y emisiones generadas

ETAPA	DESCRIPCIÓN - IMPACTO	BUENAS PRÁCTICAS
Armado y ensamble	<p>Residuos: la gestión inadecuada de los residuos generados en esta etapa puede ser aprovechada por la empresa, pues tienen un alto grado de probabilidad de ser reutilizados.</p> <p>Emisiones: las partículas que se generan durante la etapa de armado afectan principalmente la salud de los trabajadores y el aire.</p>	<p>Desempeño empresarial</p> <p>Manero de residuos</p>
Acabado	<p>Residuos: la particularidad en esta etapa es que no se pueden reutilizar y que se consideran peligrosos. Una buena gestión puede evitar la contaminación generada.</p> <p>Emisiones: las emisiones generadas en la etapa de acabados son toxicas pues provienen de pintura, laca y</p>	<p>Manejo de residuos</p> <p>Buenas prácticas en el proceso productivo</p> <p>Manejo de residuos</p>

disolventes

Tapizado	Residuos: al igual que en la etapa de armado y ensamble, se generan residuos que pueden ser reutilizados como la tela y esponja, sin embargo también hay residuos que deben ser gestionados.	Compras Manejo de residuos
	Emisiones: la emisión de disolventes son tóxicos y son percusores de la formación de partículas en la atmósfera.	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Machado Estefanía, 2019.

4.13.1.1 *Buenas prácticas de desempeño empresarial a aplicar*

1. Socialización de los manuales de operación y procedimientos con los que cuenta la empresa, mismos que contienen listas de chequeo y especificaciones de llamados de atención cuando no hay el cumplimiento debido.
2. Entregar los manuales de funciones a cada miembro de la organización.
3. Llevar un control de la producción, desde la recepción de pedido hasta su entrega (se puede observar en el plan de operaciones los formatos de control).
4. Se debe establecer criterios claros sobre la calidad de la materia prima e insumos requeridos con el fin de establecer dichos criterios con los proveedores y poder solicitar la devolución en caso de no cumplirse los criterios.
5. Socializar el manual de limpieza que posee la empresa establecidos para cada puesto de trabajo, mismos que cumplen con la metodología de las 5s.
6. Nombrar una persona responsable del medio ambiente, encargada de la verificación de la eficiente gestión de residuos.
7. Sustitución de materias primas: se recomienda en el proceso de acabados sustituir los materiales de acabados a base de disolventes por otros basados en agua.

8. Al menos una vez por semana se debe verificar que se clasifiquen y organicen los restos de madera y materiales prefabricados en el espacio fijado para los retazos, garantizando el aprovechamiento de cada pieza en un nuevo producto.
9. En el proceso de lijado sería ideal aislar esta zona en un cuarto para evitar que las partículas se esparzan por la empresa y el barrio, además de sugerir la adquisición de una máquina aspiradora de polvo, logrando mejorar las condiciones laborales.
10. Precautelar el cuidado de la distribución de la maquinaria y señalética con la cuenta la mueblería.

4.13.1.2 Buenas prácticas de seguridad industrial y salud ocupacional

1. Para evitar accidentes, no se debe permitir que las máquinas que van a ser controladas por los operarios funcionen sin vigilancia.
2. Elegir el procedimiento adecuado para apagar fuegos provocados por aserrín en caso de darse este tipo de accidente.

4.13.1.3 Buenas prácticas en el proceso productivo

1. Almacenar las materias primas en el lugar establecido evitando de esta manera pérdidas.
2. En la etapa de acabados: inspeccionar cada pieza antes de pintarle logrando minimizar el desperdicio de material.
3. Asegurar la buena aplicación del producto (evitar pintar demasiado cerca o muy lejos, con presión muy baja o velocidad muy lenta). La aplicación debe ser a una distancia de 20-25 cm.
4. Procurar siempre el uso de pistolas con sistema de alimentación por gravedad (ahorran producto y minimizan impactos).

4.13.1.4 Buenas prácticas en el manejo de residuos

1. Etiquetar los recipientes para los residuos con letra clara y legible.
2. En caso de tintes, se debe contar con los envases necesarios para colocar los sobrantes, pudiendo aprovechar los residuos y reutilizarlos.

CONCLUSIONES

- En base a la realización del diagnóstico actual de la empresa las principales áreas de mejora van dirigidas al área administrativa para implementar una estructura organizacional, el área de producción para lograr cubrir una mayor cantidad de pedidos y el área de marketing para impulsar la imagen empresarial.
- Los problemas más frecuentes son el manejo inadecuado en los tiempos programados para la entrega de productos que con la implementación del plan de negocios se pretende organizar el manejo de pedidos a través de formularios que van desde la recepción del pedido hasta su entrega, logrando de esta manera mejorar el control del avance de cada orden, así también se logrará aprovechar el espacio con el que cuenta la empresa de 48m² , para ser usado como almacén de exhibición que conjuntamente con los pedidos logrará cubrir una parte de la demanda potencial insatisfecha, finalmente se aprovechará los diferentes medios de comunicación tradicionales y digitales manteniendo un imagen que perdure en la mente del consumidor.
- El plan de negocios demuestra la viabilidad del proyecto para cada estrategia a implementar, debido a los resultados obtenidos en el plan financiero, como fueron: Valor Actual Neto (VAN) = \$4.496,06, Tasa Interna de Retorno (TIR) = 20%, Relación Costo Beneficio = 1,46 en el que por cada dólar de inversión se obtiene una ganancia de 0,46 centavos, se obtuvo a su vez el punto de equilibrio de \$20.946,95 que es lo que la empresa debe vender como mínimo en su primer año, finalmente se obtuvo el Periodo de Recuperación de la Inversión que es igual a 3,82 que es equivalente a 3 años, 9 meses y 22 días.

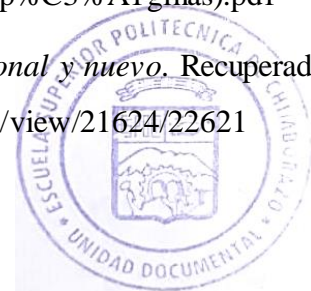
RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa dar a conocer la misión, visión y valores organizacionales a todos los miembros de la mueblería, así como los manuales de funciones establecidos para cada cargo, dotar a todos los trabajadores el respectivo uniforme que permitirá dar identidad a la empresa y a los mismos trabajadores, siendo este un primer paso hacia el impulso de la imagen empresarial.
- Se sugiere que se haga uso de cada uno de los formularios como son: orden de pedido, tablero de diseño del pedido, solicitud de compra, orden de compra, orden de producción y entrega de la nota de venta a fin de llevar un orden y registro de todo el proceso productivo, además de los ingresos y egresos. Adicional que la empresa surta al almacén los diferentes tipos de productos que produce y darlo a conocer por los diferentes medios de comunicación.
- Una vez que se ha determinado la viabilidad del proyecto se recomienda que la empresa ponga en marcha en su totalidad cada una de las estrategias propuestas, realizar una evaluación semestral para verificar el cumplimiento del proyecto. Además se sugiere seguir estudiando los escenarios en los que está envuelta la empresa para el mejor aprovechamiento de las oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Balanco-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios*. México: McGraw-Hill
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares* (2ª ed.). México, DF: McGraw-Hill.
- Castillero, O. (s.f.). *Simbolismo y significado del color a nivel psicológico*. Recuperado de: <https://psicologiyamente.com/psicologia/que-significa-color-rojo>
- David, M. (2012). *El plan de negocios, y su importancia en el desarrollo del sector artesanal de la región de Catemaco: Casos, comunidad de Ojojapan y Tebanca* (tesis de postgrado, Universidad Veracruzana). Recuperado de: <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/34760/davidmiros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gábilos Software S.L. (s.f.). *Organizar el archivo de los documentos de una empresa*. Recuperado de: <https://www.gabilos.com/comosehace/organizararchivo/textoOrganizarArchivo.htm#albaranes>
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Bogotá: Ediciones de la U
- García, R. (2017). *Tipos de archivadores*. Recuperado de: <https://www.20milproductos.com/blog/tipos-de-archivadores/>
- Google Maps. (2019). *Ubicación mueblería Machado e Hijos*. Recuperado de: <https://www.google.com.ec/maps/place/Muebler%C3%ADa+Machado+e+Hijos/@-1.6525311,-78.6769185,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d30718c34b9437:0x5382dd79452008ec!8m2!3d-1.6525365!4d-78.6747298?hl=es>
- Google Mi Negocio. (s.f.). *Etiquetas en google maps*. Recuperado de: <https://support.google.com/business/answer/6056435?hl=es-419>
- Google sites. (2018). *Mapa geográfico*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/chimborazosultanadelosandes/lugares-turisticos-1/mapa-geografico>

- Izquierdo, C. (2011). *Determinación del mercado objetivo y la demanda insatisfecha, cuando no se dispone de estadísticas*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6119295.pdf>
- Jimenez, G. (2009). *La empresa familiar su importancia y vigencia*. Recuperado de: http://docs.ceipa.edu.co/m21_gallery/3255.pdf
- Moyano, L. (2015). *Plan de Negocios*. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j7wtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=plan+de+negocios+&ots=_9uYnJuwxp&sig=Ih6i4bNYzrugXrfWibQxh7cYOjo#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false
- Palacio, E. (2010). *Como hacer el estudio técnico del plan de negocios*. Recuperado de: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/11/02/como-hacer-el-estudio-tecnico-del-plan-de-negocios/>
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios para micro y pequeña empresa*. México: Patria
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. México: Lulu Press. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=plan+de+negocios+&ots=3YAhgktaxs&sig=pdFJJkxIExVh9vW81JsrQpRpP9A#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>
- VM Uniformes. (s.f.). *El usos del uniforme como herramienta de marketing*. Recuperado de: <http://www.vmuniformes.com/index.php/el-uso-del-uniforme-como-herramienta-de-marketing/>
- Weinberguer, K. (2009). *Plan de negocios*. Recuperado de: [https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20p%C3%A1ginas\).pdf](https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas).pdf)
- Zapata, E. (1991) *La definición del negocio: concepto tradicional y nuevo*. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/21624/22621>



ANEXOS

Anexo A: Entrevista dirigida al gerente



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

Nombre de la empresa:

Dirección:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

1. ¿Cuántos años está en funcionamiento su empresa?
2. ¿Su empresa cuenta con misión y visión establecidas?
3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente?
4. ¿Sus trabajadores tienen claro sus funciones?, ¿Cuentan con un manual?
5. ¿Qué tipos de mueble fabrica?
6. ¿Qué materiales utiliza en la elaboración de sus muebles?
7. ¿Cuál es el tipo de mueble que le lleva más y el que le lleva menos tiempo fabricar?
8. ¿Cuál es el tipo de mueble que más buscan?
9. ¿Cuál es el perfil de sus clientes?
10. ¿Qué buscan sus clientes en los muebles?
11. ¿Cómo es la forma de pago?
12. ¿Lleva un registro de los ingresos y egresos?
13. Sus clientes frecuentes ¿cada qué tiempo regresan?
14. Sus clientes nuevos ¿de qué forma se han enterado de su negocio?
15. ¿Cuál es la característica que lo diferencia a usted de las otras mueblerías?
16. ¿Ha utilizado algún tipo de publicidad en su negocio?
17. ¿Estaría dispuesto a designar un monto para publicidad en su empresa?
18. ¿Cuál es su proyección a futuro?

Anexo B: Entrevista dirigida a los trabajadores



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

NOMBRE DE LA EMPRESA: Mueblería Machado e Hijos

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la mueblería Machado e Hijos?
2. ¿Cuáles son los factores que hacen que se mantengan en la empresa?
3. ¿Cómo ve el futuro en la empresa?
4. ¿En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación)?, ¿De qué tipo?

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo C: Encuesta dirigida a los clientes frecuentes



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS



ENCUESTA - CLIENTES FRECUENTES

Nombre del cliente:

Dirección:

1. ¿Cómo conoció usted la Mueblería Machado e Hijos?

Porque vive en el barrio ()

Por recomendación ()

Porque sus padres eran clientes y ahora usted también lo es ()

Porque somos familia ()

Otros: ()

2. ¿Cuánto tiempo ha sido usted cliente de la mueblería?

Menor a 5 años ()

Entre 5 a 10 años ()

Entre 10 a 15 años ()

Más de 15 años ()

3. ¿Qué tipos de mueble busca usted en la Mueblería Machado e Hijos?

Dormitorio ()

Sala ()

Comedor ()

Cocina ()

Pisos ()

Puertas ()

4. ¿Qué materiales prefiere usted en la elaboración de sus muebles?

Madera ()

Madera con MDF ()

Melamina ()

5. ¿Cuánto destina usted para la elaboración de sus muebles?

Menor a \$1000

De \$1000 a \$2000

De \$3000 a \$4000

Más de \$5000

6. ¿Con qué frecuencia usted compra o renueva sus muebles?

Menor a 5 años ()

De 5 a 10 años ()

Mayor a 10 años ()

7. A su criterio, ¿qué predomina más en la Mueblería Machado e Hijos?

Calidad ()

Precios accesibles ()

Diseño ()

8. ¿En los pedidos que usted realiza, ha tenido problemas con los tiempos de entrega?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

9. ¿Recomendaría los productos de la Mueblería Machado e Hijos?

SI ()

NO ()

10. En el futuro ¿usted piensa seguir siendo cliente de la mueblería?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo D: Encuesta dirigida a la captación de clientes



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS



ENCUESTA – CAPTACIÓN NUEVOS CLIENTES

OBJETIVO: Conocer la aceptación de los productos de la Mueblería Machado e Hijos de la ciudad de Riobamba.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente el contenido de cada pregunta y respóndala con toda honestidad en los espacios determinados para cada una.

1. **Género:** Masculino () Femenino ()

2. **Ocupación:**

3. **Edad:**

De 40 a 44 años () De 45 a 49 años () De 50 a 54 años ()

De 55 a 59 años () De 60 a 64 años () De 65 a 69 años ()

4. **¿Ha adquirido alguna vez muebles para su hogar?**

SI () NO ()

5. **¿Qué tipo de mobiliario tiene en su vivienda?**

Sala () Comedor () Cocina ()

Dormitorio () Baño () Oficina ()

Otros (*especifique*): _____

6. **¿Qué tiempo de antigüedad tienen sus muebles?**

Entre 1 a 5 años () Entre 5 a 10 años () Más de 10 años ()

7. **¿Con qué frecuencia compra o renueva usted sus muebles?**

Entre 1 a 5 años () Entre 5 a 10 años () Más de 10 años ()

8. **¿Cuánto destina usted para la adquisición de muebles?**

Menos de \$500 () De \$500 a \$800 ()

De \$800 a \$1000 () Más de \$1000 ()

9. Del siguiente listado, ¿qué material(es) prefiere en la elaboración de los muebles?

Madera () Melamina () Plástico ()

Metal () Mixto (madera y metal) ()

10. Ordene según su preferencia, donde 1 es lo más alto y 4 es lo más bajo.

A la hora de adquirir sus muebles, ¿qué factor toma en cuenta?

Diseño () Precio ()

Calidad () Funcionalidad ()

11. ¿En qué lugar prefiere adquirir sus muebles?

Almacenes de Muebles () Mercado () Supermercado ()

Fabricantes de Muebles/Mueblerías () Otros (*especifique*): _____

12. ¿Los muebles que ha adquirido han cumplido con sus expectativas?

SI () NO ()

13. Si su respuesta fue afirmativa: ¿cambiaría su lugar de adquirir muebles por otro que ofrezca un mejor producto?

SI () NO ()

14. Si su respuesta fue negativa: ¿cambiaría su lugar de adquirir muebles por otro que ofrezca un mejor producto?

SI () NO ()

15. Si aún no ha adquirido muebles para su uso, ¿estaría usted dispuesto a adquirir muebles diseñados a su gusto, a precios accesibles que satisfagan sus necesidades?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Anexo E: Proyección de ingresos

PRODUCTO	Precio de Venta	Proyección Ingresos				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puertas (0,90m x 2,00m)	\$ 135,00	240	245	250	255	260
		\$ 32.400,00	\$ 33.137,23	\$ 33.799,97	\$ 34.475,97	\$ 35.165,49
Closets (2,4m x 3,00m)	\$ 900,00	24	24	25	25	26
		\$ 21.600,00	\$ 22.091,49	\$ 22.533,32	\$ 22.983,98	\$ 23.443,66
Muebles de cocina (2m x 0,70m)	\$ 260,00	12	12	12	13	13
		\$ 3.120,00	\$ 3.190,99	\$ 3.254,81	\$ 3.319,91	\$ 3.386,31
Comedor para 6 personas (mixto)	\$ 600,00	12	12	12	13	13
		\$ 7.200,00	\$ 7.363,83	\$ 7.511,11	\$ 7.661,33	\$ 7.814,55
Dormitorio (cama 2 plazas + veladores)	\$ 600,00	12	12	12	13	13
		\$ 7.200,00	\$ 7.363,83	\$ 7.511,11	\$ 7.661,33	\$ 7.814,55
Muebles de baño (1,00m x 0,80m x 45 de profundidad)	\$ 125,00	12	12	12	13	13
		\$ 1.500,00	\$ 1.534,13	\$ 1.564,81	\$ 1.596,11	\$ 1.628,03
Pisos 25m ² (5m x 5m)	\$ 875,00	24	24	25	25	26
		\$ 21.000,00	\$ 21.477,83	\$ 21.907,39	\$ 22.345,54	\$ 22.792,45
TOTAL		\$ 94.020,00	\$ 96.159,33	\$ 98.082,52	\$ 100.044,17	\$ 102.045,05

Anexo F: Materia Prima Requerida

Concepto	Unidad de medida	Cantidad de MP x unidad	Costo unitario	Unidades aproximadas por mes	Total MP Mensual	Costo mensual	Costo anual
PUERTAS							
Tablones	m	7	6	20	140	\$ 840,00	\$ 10.080,00
MDF	plancha	1/4	40		5	\$ 200,00	\$ 2.400,00
SUBTOTAL						\$ 1.040,00	\$ 12.480,00
CLOSET (Madera y MDF) 2,40m x 3,00m							
Tablones	m	6	6	2	12	\$ 72,00	\$ 864,00
Tablas	cm	4	3		8	\$ 24,00	\$ 288,00
MDF	m	1 1/4	40		2,5	\$ 100,00	\$ 1.200,00
SUBTOTAL						\$ 196,00	\$ 2.352,00
MUEBLES DE COCINA							
MDF	plancha	1	40	1	1	\$ 40,00	\$ 480,00
SUBTOTAL						\$ 40,00	\$ 480,00
COMEDOR PARA 6 PERSONAS							
Tablones		18	6	1	18	\$ 108,00	\$ 1.296,00

MDF	plancha	1/2	40		1/2	\$ 20,00	\$ 240,00
SUBTOTAL						\$ 128,00	\$ 1.536,00

DORMITORIO (cama dos plazas y veladores)							
Tablones (2,40 x 0,18)	m	7	8	1	7	\$ 56,00	\$ 672,00
MDF (2,40m x 1,25m, 12cm espesor)	plancha	1/2	40		0,5	\$ 20,00	\$ 240,00
SUBTOTAL						\$ 76,00	\$ 912,00

MUEBLE DE BAÑO							
Laminado Blanco (1,50 m x 1,00 m, 15mm espesor)	plancha	1/2	80	1	1/2	\$ 40,00	\$ 480,00
PVC (filo blanco)	m	4	0,35		4	\$ 1,40	\$ 16,80
SUBTOTAL						\$ 41,40	\$ 496,80

PISOS 25m^2 (5m x 5m)							
Duelas	10 cm	125	2	2	250	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Alfangías		38	2		76	\$ 152,00	\$ 1.824,00
SUBTOTAL						\$ 652,00	\$ 7.824,00
TOTAL						\$ 2.173,40	\$ 26.080,80

Anexo G: Mano de obra requerida

CARGO	# DE EMPLEADOS	SUELDO POR EMPLEADO	SUELDOS							
			SEMANA	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Jefe de producción	1	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.016,20	\$ 6.032,44	\$ 6.048,73	\$ 6.065,06	
M. Armador	2	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 480,00	\$ 5.760,00	\$ 5.775,55	\$ 5.791,15	\$ 5.806,78	\$ 5.822,46	
M. de Acabados	1	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ 2.880,00	\$ 2.887,78	\$ 2.895,57	\$ 2.903,39	\$ 2.911,23	
Tapizador	1	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ 2.880,00	\$ 2.887,78	\$ 2.895,57	\$ 2.903,39	\$ 2.911,23	
Ayudante	1	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 396,00	\$ 4.752,00	\$ 4.764,83	\$ 4.777,70	\$ 4.790,60	\$ 4.803,53	
TOTAL	6	\$ 464,00	\$ 464,00	\$ 1.856,00	\$22.272,00	\$22.332,13	\$22.392,43	\$22.452,89	\$22.513,51	

Anexo H: Sueldos Administrativos

CARGO	# DE EMPLEADOS	SUELDO POR EMPLEADO	SUELDOS							
			SEMANA	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Asistente Administrativa	1	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 396,00	\$ 4.752,00	\$ 4.764,83	\$ 4.777,70	\$ 4.790,60	\$ 4.803,53	
TOTAL	1	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 396,00	\$ 4.752,00	\$ 4.764,83	\$ 4.777,70	\$ 4.790,60	\$ 4.803,53	

Anexo I: Insumos requeridos

Puertas Mixtas (madera y mdf) 0,90m x 2m

Concepto	Unidad Medida	Cantidad de Insumos x unidad	Costo unitario	Unidades aproximadas por mes	Total Insumos Mensual	Costo mensual	Costo trimestral	Costo anual
Sellador	Lt	2	5	20	40	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Laca	Lt	1	6		20	\$ 120,00	\$ 360,00	\$ 1.440,00
Tinte	Lt	1	7		20	\$ 140,00	\$ 420,00	\$ 1.680,00
Clavos	Lb	1/2	2		10	\$ 20,00	\$ 60,00	\$ 240,00
Goma	Lt	1/2	4		10	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 480,00
Lija	Pliego	6	0,4		120	\$ 48,00	\$ 144,00	\$ 576,00
Thinner	Lt	1	1,4		20	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 336,00
Chapa		1	15		20	\$ 300,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00
Espuma poliuterano		1/4	10		5	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 600,00
SUBTOTAL						\$ 946,00	\$ 2.838,00	\$ 11.352,00

Closet (Madera y MDF) 2,40m x 3,00m

Sellador	Lt	2	5	2	4	\$ 20,00	\$ 60,00	\$ 240,00
Tinte	Lt	1	7		2	\$ 14,00	\$ 42,00	\$ 168,00
Laca	Lt	2	6		4	\$ 24,00	\$ 72,00	\$ 288,00
Goma	Lt	1	4		2	\$ 8,00	\$ 24,00	\$ 96,00
Lija	pliegos	6	0,4		12	\$ 4,80	\$ 14,40	\$ 57,60

Thinner	Lt	2	1,4		4	\$ 5,60	\$ 16,80	\$ 67,20
Aladeras		12	2		24	\$ 48,00	\$ 144,00	\$ 576,00
Tornillos	Lb	1	2		2	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 48,00
Bisagras	pares	15	1		30	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 360,00
SUBTOTAL						\$ 158,40	\$ 475,20	\$ 1.900,80
MUEBLES DE COCINA								
Sellador	Lt	2	5	1	2	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 120,00
Tinte	Lt	1	7		1	\$ 7,00	\$ 21,00	\$ 84,00
Laca	Lt	2	6		2	\$ 12,00	\$ 36,00	\$ 144,00
Goma	Lt	1	4		1	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 48,00
Lija	pliegos	6	0,4		6	\$ 2,40	\$ 7,20	\$ 28,80
Thinner	Lt	2	1,4		2	\$ 2,80	\$ 8,40	\$ 33,60
Aladeras		12	2		12	\$ 24,00	\$ 72,00	\$ 288,00
Tornillos	Lb	1	2		1	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 24,00
Visagras semicodo	pares	15	1		15	\$ 15,00	\$ 45,00	\$ 180,00
SUBTOTAL						\$ 79,20	\$ 237,60	\$ 950,40
COMEDOR PARA 6 PERSONAS								
Clavos	Lt	1 1/2	1,5	1	1 1/2	\$ 2,25	\$ 6,75	\$ 27,00
Sellador	Lt	6	5		6	\$ 30,00	\$ 90,00	\$ 360,00
Goma	Lt	1	4		1	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 48,00
Lija	pliegos	6	0,4		6	\$ 2,40	\$ 7,20	\$ 28,80

Thinner	Lt	2	1,4		2	\$ 2,80	\$ 8,40	\$ 33,60
Laca		3	6		3	\$ 18,00	\$ 54,00	\$ 216,00
Tinte	Lt	2	7		2	\$ 14,00	\$ 42,00	\$ 168,00
SUBTOTAL						\$ 73,45	\$ 220,35	\$ 881,40

DORMITORIO (Cama de dos plazas y veladores)

Juego de ángulos (4 ángulos de 1/2 x 1/8) 14cm + pernos (16 de 1/4 x 1/2)								
		1	3,5	1	1	\$ 3,50	\$ 10,50	\$ 42,00
Goma	Lt	1/2	4		0,5	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 24,00
Clavos	Lb	1/2	1,5		0,5	\$ 0,75	\$ 2,25	\$ 9,00
Lija	Pliego	6	0,4		6	\$ 2,40	\$ 7,20	\$ 28,80
Sellador	Lt	2	5		2	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 120,00
Laca	Lt	2	6		2	\$ 12,00	\$ 36,00	\$ 144,00
Thinner	Lt	2	1,4		2	\$ 2,80	\$ 8,40	\$ 33,60
SUBTOTAL						\$ 33,45	\$ 100,35	\$ 401,40

MUEBLE DE BAÑO

Tornillos (50 unidades de 2")	Lb	1	1	1	1	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 12,00
Solución XL	Lt	1/4	2,5		0,25	\$ 0,63	\$ 1,88	\$ 7,50
Visagras	pares	2	2		2	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 48,00
Aladeras de botón		2	2		2	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 48,00
Espejo (35 x 60)	cm	1	4		1	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 48,00

SUBTOTAL						\$ 13,63	\$ 40,88	\$ 163,50
PISOS 25m² (5m x 5m)								
Clavos 2"	Lb	5	2	2	10	\$ 20,00	\$ 60,00	\$ 240,00
Clavos 1 1/2	Lb	1 1/2	2,5		3	\$ 7,50	\$ 22,50	\$ 90,00
Tornillos 3"	pulgadas	190	0,05		380	\$ 19,00	\$ 57,00	\$ 228,00
Tacos fisher #8		190	0,01		380	\$ 3,80	\$ 11,40	\$ 45,60
Maderol	Lt	1	5		2	\$ 10,00	\$ 30,00	\$ 120,00
Laca	gl	2	0,4		4	\$ 1,60	\$ 4,80	\$ 19,20
Lijas para pulir	pliegos	4	0,75		8	\$ 6,00	\$ 18,00	\$ 72,00
Lijas finas	pliegos	4	0,4		8	\$ 3,20	\$ 9,60	\$ 38,40
SUBTOTAL						\$ 71,10	\$ 213,30	\$ 853,20
TOTAL								

Anexo J: Servicios requeridos por producto

Descripción	Costo mensual	Costo Anual
PUERTAS MIXTAS (madera y mdf) 0,90m x 2m		
Energía Eléctrica	\$ 32,14	\$ 385,71
Combustible	\$ 32,14	\$ 385,71
Mantenimiento	\$ 17,86	\$ 214,29
SUBTOTAL	\$ 82,14	\$ 985,71
CLOSET (Madera y MDF) 2,40m x 3,00m		
Energía Eléctrica	\$ 3,21	\$ 38,57
Combustible	\$ 3,21	\$ 38,57
Mantenimiento	\$ 1,79	\$ 21,43
SUBTOTAL	\$ 8,21	\$ 98,57
MUEBLES DE COCINA		
Energía Eléctrica	\$ 1,61	\$ 19,29
Combustible	\$ 1,61	\$ 19,29
Mantenimiento	\$ 0,89	\$ 10,71
SUBTOTAL	\$ 4,11	\$ 49,29
COMEDOR PARA SEIS PERSONAS		
Energía Eléctrica	\$ 1,61	\$ 19,29
Combustible	\$ 1,61	\$ 19,29
Mantenimiento	\$ 0,89	\$ 10,71
SUBTOTAL	\$ 4,11	\$ 49,29
DORMITORIO (cama dos plazas y veladores)		
Energía Eléctrica	\$ 1,61	\$ 19,29
Combustible	\$ 1,61	\$ 19,29
Mantenimiento	\$ 0,89	\$ 10,71
SUBTOTAL	\$ 4,11	\$ 49,29
MUEBLE DE BAÑO		
Energía Eléctrica	\$ 1,61	\$ 19,29
Combustible	\$ 1,61	\$ 19,29
Mantenimiento	\$ 0,89	\$ 10,71
SUBTOTAL	\$ 4,11	\$ 49,29
PISOS 25m² (5m x 5m)		
Energía Eléctrica	\$ 3,21	\$ 38,57
Combustible	\$ 3,21	\$ 38,57
Mantenimiento	\$ 1,79	\$ 21,43
SUBTOTAL	\$ 8,21	\$ 98,57
TOTAL	\$ 115,00	\$ 1.380,00

Anexo K: Inversión Fija

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS			
Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
	TERRENO		\$ 35.000,00
	INSTALACIONES		\$ 12.000,00
	MAQUINARIA		\$ 20.895,00
	VEHICULOS		\$ 5.000,00
	MUEBLES Y ENSERES PARA LA OFICINA Y ALMACÉN		
1	Escritorio		\$ 200,00
1	Silla ergonómica		\$ 75,00
3	Sillas	\$ 20,00	\$ 60,00
1	Archivador		\$ 160,00
	Subtotal		\$ 495,00
	EQUIPO DE COMPUTO		
1	Computador + Impresora multifuncional		\$ 500,00
1	Teléfono		\$ 30,00
	Subtotal		\$ 530,00
	TOTAL		\$ 73.920,00

Anexo L: Inversión Diferida (Gastos de Organización)

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. ANUAL
1	PATENTE	\$ 120,00
1	PAGINA WEB	\$ 200,00
	TOTAL	\$ 320,00

Anexo M: Capital de trabajo mensual

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MENSUAL
Materia Prima Directa	\$ 2.173,40
Mano de Obra Directa	\$ 1.856,00
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 1.490,23
Gastos Administrativos	\$ 490,86
Gastos de Ventas	\$ 112,17
TOTAL	\$ 6.122,65

Anexo N: Gastos de Administración

SUELDO ASISTENTE ADMINISTRATIVA			\$ 396,00
SUMINISTROS DE OFICINA			\$ 718,30
<i>Cantidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>V. Unitario</i>	<i>V. Total</i>
8	Carpetas archivadoras	\$ 3,50	\$ 28,00
7	Resma de papel	\$ 3,25	\$ 22,75
1	Caja esferos Bic x12	\$ 2,50	\$ 2,50
2	Cajas Lapiceros x12	\$ 3,25	\$ 6,50
1	Caja de Borradores	\$ 4,25	\$ 4,25
2	Grapadoras	\$ 2,50	\$ 5,00
3	Grapas (caja)	\$ 1,75	\$ 5,25
2	Perforadora	\$ 3,00	\$ 6,00
5	Cinta adhesiva x5	\$ 5,00	\$ 25,00
3	Cajas Clips	\$ 0,75	\$ 2,25
2	Sacagrapas	\$ 1,50	\$ 3,00
12	Cartuchos de tinta para impresora	\$ 11,00	\$ 132,00
6	Focos fluorescentes	\$ 1,30	\$ 7,80
6	Focos LED	\$ 3,00	\$ 18,00
25	Plástico de embalaje		\$ 200,00
1	Varios		\$ 250,00
GASTOS GENERALES			\$ 420,00
1	Teléfono		\$ 180,00
1	Internet		\$ 240,00
TOTAL			\$ 490,86

Anexo O: Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS	V. MENSUAL
Producto	\$ 16,67
Publicidad	\$ 95,50
TOTAL	\$ 112,17

Anexo R: Punto de equilibrio proyectado

RUBROS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
Costos de Producción		\$66.235,50		\$ 66.414,34		\$66.593,65		\$ 66.773,46		\$ 66.953,75
Gastos Administrativos	\$5.890,30		\$5.906,20		\$5.922,15		\$5.938,14		\$5.954,17	
Gastos de Ventas		\$ 1.346,00		\$ 1.349,63		\$ 1.353,28		\$ 1.356,93		\$ 1.360,60
TOTALES	\$5.890,30	\$67.581,50	\$5.906,20	\$ 67.763,97	\$ 5.922,15	\$67.946,93	\$5.938,14	\$ 68.130,39	\$5.954,17	\$ 68.314,34
Ventas		\$94.020,00		\$ 96.159,33		\$ 98.082,52		\$ 100.044,17		\$102.045,05
Punto de Equilibrio		\$ 20.946,95		\$ 20.001,03		\$ 19.274,87		\$ 18.615,04		\$ 18.013,08
PE sobre Ventas (%)		22%		21%		20%		19%		18%