



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
“MUEBLES MI ESTILO” DEL CANTÓN DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

MARÍA ALEXANDRA CHIMBORAZO SUCUY

Riobamba-Ecuador

2021



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

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
“MUEBLES MI ESTILO” DEL CANTÓN DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: MARÍA ALEXANDRA CHIMBORAZO SUCUY

DIRECTORA: ING. NATALI DEL ROCÍO TORRES PEÑAFIEL

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, María Alexandra Chimborazo Sucuy

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, María Alexandra Chimborazo Sucuy, 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 25 de febrero de 2021

María Alexandra Chimborazo Sucuy
C.I. 060472977-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que. El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “MUEBLES MI ESTILO” DEL CANTÓN DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por la señorita. **MARÍA ALEXANDRA CHIMBORAZO SUCUY**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Lenin Agustín Chamba Bastidas PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	25-02-2021
Ing. Natali del Rocío Torres Peñafiel DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	25-02-2021
Lic. Hugo Santiago Trujillo Chávez MIEMBRO DEL TRIBUNAL	25-02-2021

AGRADECIMIENTO

Le agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar con mi carrera con su sabiduría, vida, salud, junto a mi familia, amigos y compañeros de promoción. A mis padres por darme la vida, por sus valiosos consejos que me han encaminado a ser una mejor persona, por enseñarme a luchar y a no rendirme pese a los obstáculos que se me presenten y a mis hermanas por brindarme su apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Finanzas, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente, a los docentes por compartir sus conocimientos y experiencias para ser una buena profesional, a todos los compañeros y amigos que conocí y compartí gratos momentos y apoyo incondicional.

Al propietario de la empresa Muebles Mi Estilo quien me abrió las puertas y me apoyó para realizar mi trabajo de investigación y un agradecimiento muy especial a mi directora de tesis, Ing. Natali Torres y al miembro de tesis, Lic. Hugo Trujillo, quienes me han guiado y brindado un gran apoyo y los conocimientos necesarios para la culminación de mi trabajo de titulación de manera exitosa y por acompañarme a lo largo de mi vida universitaria.

Alexandra Chimborazo

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres, María Sucuy y Basilio Chimborazo quienes me han brindado su amor y apoyo incondicional en todo momento para cumplir cada una de mis metas, a mis hermanas Miriam, Gabriela y Dayana quienes han estado en los buenos y malos momentos junto a mí, ser su inspiración a que con esfuerzo y dedicación se puede cumplir lo que nos proponemos. Gracias por inculcarme valores, principios y la confianza que me han brindado a lo largo de mi vida estudiantil para dejarme una herencia de ser una buena profesional.

Alexandra Chimborazo

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO	5
1.1 Antecedentes de la investigación	5
1.2 Fundamentación teórica.....	7
<i>1.2.1 Plan de negocios</i>	<i>8</i>
<i>1.2.1.1 Importancia</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2 Estructura para un plan de negocios</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2.1 Gestión estratégica.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2.2 Gestión de marketing.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2.3 Gestión operativa</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2.4 Gestión de talento humano</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2.5 Gestión legal.....</i>	<i>20</i>
<i>1.2.2.6 Gestión financiera</i>	<i>21</i>
1.3 Marco Conceptual	26
1.4 Idea a defender.....	28
1.5 Variables.....	29
<i>1.5.1 Variable independiente.....</i>	<i>29</i>
<i>1.5.2 Variable dependiente</i>	<i>29</i>

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO	30
2.1 Enfoque de investigación.....	30

2.1.1	<i>Enfoque cualitativo</i>	30
2.1.2	<i>Enfoque cuantitativo</i>	30
2.2	Nivel de investigación	31
2.2.1	<i>Investigación exploratoria</i>	31
2.2.2	<i>Investigación Descriptiva</i>	31
2.3	Diseño de investigación	31
2.3.1	<i>Investigación experimental</i>	31
2.4	Tipo de estudio	32
2.4.1	<i>Investigación Bibliográfica-Documental</i>	32
2.4.2	<i>Investigación de campo</i>	32
2.4.3	<i>Investigación descriptiva</i>	32
2.4.4	<i>Investigación explicativa</i>	33
2.5	Métodos	33
2.5.1	<i>Método analítico-sintético</i>	33
2.5.2	<i>Método inductivo-deductivo</i>	33
2.6	Técnicas	34
3.6.1	<i>Entrevista</i>	34
3.6.2	<i>Encuesta</i>	34
3.6.3	<i>Observación</i>	34
2.7	Instrumentos	35
2.7.1	<i>Cuestionario de entrevista</i>	35
2.7.2	<i>Cuestionario de encuesta</i>	35
2.7.3	<i>Guía de observación</i>	35
2.8	Población y muestra	36
2.8.1	<i>Población</i>	36
2.8.2	<i>Muestra</i>	36

CAPITULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	38
3.1	Resultados y discusión de resultados	38
3.1.1	<i>Análisis de resultados</i>	38
3.1.1.1	<i>Análisis de los resultados de la entrevista</i>	38
3.1.1.2	<i>Análisis de los resultados de la encuesta</i>	41
3.1.1.3	<i>Análisis de la ficha de observación</i>	53
3.1.2	<i>Comprobación de la idea a defender</i>	53
3.2	Propuesta	54

3.3	Gestión estratégica.....	54
3.3.1	<i>Definición del negocio.....</i>	54
3.3.2	<i>Misión.....</i>	54
3.3.3	<i>Visión</i>	54
3.3.4	<i>Valores corporativos</i>	55
3.3.5	<i>Análisis FODA.....</i>	55
3.3.6	<i>Objetivos estratégicos.....</i>	58
3.4	Gestión de marketing	58
3.4.1	<i>Producto</i>	58
3.4.2	<i>Análisis de la demanda.....</i>	62
3.4.1.1	<i>Demanda actual.....</i>	62
3.4.2	<i>Análisis de la oferta</i>	63
3.4.2.1	<i>Oferta actual.....</i>	63
3.4.2.2	<i>Proyección de la oferta.....</i>	64
3.4.2.3	<i>Demanda insatisfecha.....</i>	64
3.4.2.4	<i>Proyección de la demanda insatisfecha</i>	65
3.4.3	<i>Análisis de precios</i>	65
3.4.4	<i>Cadena de distribución</i>	67
3.4.5	<i>Publicidad</i>	67
3.5	Gestión operativa.....	68
3.5.1	<i>Recursos materiales necesarios.....</i>	68
3.5.2	<i>Capacidad de producción</i>	69
3.5.3	<i>Flujograma de proceso de producción.....</i>	69
3.5.4	<i>Distribución de la planta</i>	72
3.5.5	<i>Localización</i>	73
3.6	Gestión de talento humano	74
3.6.1	<i>Estructura organizacional.....</i>	74
3.6.2	<i>Funciones del personal.....</i>	75
3.6.3	<i>Proceso de contratación</i>	77
3.6.4	<i>Evaluación de desempeño</i>	78
3.7	Gestión legal	79
3.7.1	<i>Registro Único del Contribuyente</i>	79
3.7.2	<i>Calificación Artesanal.....</i>	80
3.7.3	<i>Permiso de Funcionamiento – Patente Municipal.....</i>	81
3.7.4	<i>Permiso de Bomberos</i>	81
3.8	Gestión financiera.....	82
3.8.1	<i>Inversión total.....</i>	82

3.8.1.1	<i>Inversión en obra civil</i>	82
3.8.1.2	<i>Inversión en equipo y maquinaria</i>	83
3.8.1.3	<i>Inversión en muebles y enseres</i>	83
3.8.1.4	<i>Inversión en equipo de computo</i>	83
3.8.1.5	<i>Inversión en vehículo</i>	84
3.8.1.6	<i>Depreciación</i>	84
3.8.1.7	<i>Inversión en activos intangibles</i>	85
3.8.1.8	<i>Inversión en materia prima</i>	85
3.8.1.9	<i>Inversión en materiales directos</i>	86
3.8.1.10	<i>Costos indirectos de producción</i>	86
3.8.1.11	<i>Remuneración del personal</i>	86
3.8.1.12	<i>Capital de trabajo</i>	87
3.8.1.13	<i>Inversión total</i>	88
3.8.1.14	<i>Financiamiento</i>	89
3.8.2	<i>Elaboración de presupuestos</i>	89
3.8.2.1	<i>Estimación de ingresos</i>	89
3.8.2.2	<i>Costo de producción</i>	90
3.8.2.3	<i>Gasto de administración</i>	90
3.8.2.4	<i>Gasto de ventas</i>	91
3.8.2.5	<i>Gasto financiero</i>	92
3.8.3	<i>Estados financieros</i>	93
3.8.3.1	<i>Estado de Resultados</i>	93
3.8.3.2	<i>Flujo de caja proyectado</i>	94
3.8.3.3	<i>Estado de situación inicial</i>	95
3.8.4	<i>Evaluación financiera</i>	96
3.8.4.1	<i>Valor actual neto</i>	96
3.8.4.2	<i>Tasa interna de retorno</i>	97
3.8.4.3	<i>Razón de beneficio / costo</i>	97
3.8.4.4	<i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	98
3.8.4.5	<i>Punto de equilibrio</i>	99
3.8.5	<i>Análisis de la rentabilidad</i>	100
	CONCLUSIONES	102
	RECOMENDACIONES	103
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Elementos para realizar un análisis FODA	12
Tabla 2-1:	Diagrama de flujos	18
Tabla 3-1:	Razón de rentabilidad	26
Tabla 1-2:	Población del cantón de Riobamba	36
Tabla 1-3:	Género de la PEA.....	41
Tabla 2-3:	Edad de la PEA	42
Tabla 3-3:	Uso de los muebles de madera.....	43
Tabla 4-3:	Frecuencia de adquisición de los muebles de madera.....	44
Tabla 5-3:	Lugar de preferencia de compra.....	45
Tabla 6-3:	Factor que influye en la compra de muebles.....	46
Tabla 7-3:	Difusión de los muebles de madera	47
Tabla 8-3:	Tipo de acabado de los muebles	48
Tabla 9-3:	Diseño de los muebles de madera	49
Tabla 10-3:	Preferencia del tipo de muebles	50
Tabla 11-3:	Forma de pago.....	51
Tabla 12-3:	Tipo de madera	52
Tabla 13-3:	Análisis FODA.....	57
Tabla 14-3:	Demanda actual de los productos.....	62
Tabla 15-3:	Demanda proyectada.....	63
Tabla 16-3:	Oferta actual de los productos.....	64
Tabla 17-3:	Proyección de la oferta.....	64
Tabla 18-3:	Demanda insatisfecha	65
Tabla 19-3:	Proyección de la demanda insatisfecha.....	65
Tabla 20-3:	Madera de laurel	66
Tabla 21-3:	Madera de samán y seique	66
Tabla 22-3:	Maquinaria y equipo	68
Tabla 23-3:	Capacidad de producción	69
Tabla 24-3:	Capacidad de producción anual	69
Tabla 25-3:	Modelo de reclutamiento y selección de personal – Contador	77
Tabla 26-3:	Modelo de reclutamiento y selección de personal – Vendedor.....	78
Tabla 27-3:	Modelo de reclutamiento y selección de personal – Maestro carpintero	78
Tabla 28-3:	Modelo de reclutamiento y selección de personal – Oficial de carpintería	78
Tabla 29-3:	Evaluación de desempeño.....	79
Tabla 30-3:	Trámite legal	79

Tabla 31-3: Aspectos tributarios	82
Tabla 32-3: Inversión en obra civil	83
Tabla 33-3: Inversión en equipo y maquinaria.....	83
Tabla 34-3: Inversión en muebles de oficina.....	83
Tabla 35-3: Inversión en equipo de computo	84
Tabla 36-3: Inversión en vehículo.....	84
Tabla 37-3: Inversiones fijas	84
Tabla 38-3: Porcentajes de depreciación.....	84
Tabla 39-3: Depreciación de activos fijos	85
Tabla 40-3: Proyección de la depreciación de activos fijos	85
Tabla 41-3: Inversión en activos intangibles.....	85
Tabla 42-3: Inversión en materia prima	86
Tabla 43-3: Inversión en materiales directos.....	86
Tabla 44-3: Costos indirectos de producción	86
Tabla 45-3: Remuneración del personal mensual.....	86
Tabla 46-3: Sueldo MOD para el primer año	87
Tabla 47-3: Sueldo MOD para el segundo año	87
Tabla 48-3: Capital de trabajo	88
Tabla 49-3: Inversión total	88
Tabla 50-3: Financiamiento.....	89
Tabla 51-3: Amortización del microcrédito	89
Tabla 52-3: Proyección de ventas.....	90
Tabla 53-3: Costo de producción	90
Tabla 54-3: Sueldos de administración para el primer año	91
Tabla 55-3: Sueldos de administración para el segundo año.....	91
Tabla 56-3: Resumen gasto administración.....	91
Tabla 57-3: Sueldo del vendedor para el primer año.....	91
Tabla 58-3: Sueldo del vendedor para el segundo año.....	92
Tabla 59-3: Resumen gasto de ventas	92
Tabla 60-3: Interés del microcrédito	92
Tabla 61-3: Estado de resultados.....	93
Tabla 62-3: Flujo de caja proyectado	94
Tabla 63-3: Estado de situación inicial	95
Tabla 64-3: Tasa de interés referenciales	96
Tabla 65-3: Resumen del flujo de efectivo.....	96
Tabla 66-3: Tasa interna de retorno.....	97
Tabla 67-3: Periodo de recuperación de la inversión	98

Tabla 68-3: Costos fijos y variables 99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Análisis FODA.....	11
Figura 2-1: Métodos para fijar el precio de un producto	15
Figura 3-1: Clasificación de los presupuestos	23
Figura 1-3: Juego de comedor	59
Figura 2-3: Juegos de sala.....	59
Figura 3-3: Closet	60
Figura 4-3: Escritorio.....	60
Figura 5-3: Muebles de audio y video	60
Figura 6-3: Dormitorios	61
Figura 7-3: Aparadores	61
Figura 8-3: Cómodas peinadoras	61
Figura 9-3: Ropero.....	62
Figura 10-3: Distribución de la planta	73
Figura 11-3: Localización.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Hilo conductor	7
Gráfico 2-1:	Análisis de la competencia	14
Gráfico 3-1:	Canales de distribución de un producto.....	16
Gráfico 4-1:	Proceso de producción.....	17
Gráfico 5-1:	Capital de trabajo.....	22
Gráfico 1-3:	Género de PEA	41
Gráfico 2-3.:	Edad de la PEA.....	42
Gráfico 3-3:	Uso de los muebles de madera	43
Gráfico 4-3:	Frecuencia de adquisición de los muebles de madera	44
Gráfico 5-3:	Lugar de preferencia de compra	45
Gráfico 6-3:	Factor que influye en la compra de muebles	46
Gráfico 7-3:	Difusión de los muebles de madera.....	47
Gráfico 8-3:	Tipo de acabado de los muebles	48
Gráfico 9-3:	Diseño de los muebles de madera	49
Gráfico 10-3:	Preferencia del tipo de muebles.....	50
Gráfico 11-3:	Forma de pago	51
Gráfico 12-3:	Tipo de madera.....	52
Gráfico 13-3:	Matriz FODA	56
Gráfico 14-3:	Cadena de distribución directa	67
Gráfico 15-3:	Flujograma del proceso de producción.....	70
Gráfico 16-3:	Estructura organizacional	75

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

ANEXO B: MODELO DE LA ENTREVISTA

ANEXO C: MODELO DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de negocios mediante el análisis del mercado que permita tomar las mejores decisiones para incrementar la rentabilidad en la empresa Muebles Mi Estilo, de la parroquia de Yaruquíes del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. La investigación se inició con un análisis interno y externo que permitió conocer la situación actual de la empresa, se realizó una entrevista al propietario de la empresa y una encuesta que se aplicó a la población económicamente activa del cantón Riobamba que representa la demanda, la ejecución de la investigación tiene un enfoque mixto, cualitativo mediante la observación de los procesos internos y externos de la empresa y cuantitativa al relacionar las variables para el diseño del plan de negocios acorde a sus necesidades. En la gestión operativa se analizó los recursos materiales necesarios, la capacidad de producción y los factores que influyen para determinar la distribución adecuada de la planta. En la gestión de talento humano se elaboró un organigrama estructural y se detalló las funciones del personal, mientras que en la gestión legal se analizó toda la base legal, los requisitos y permisos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Finalmente, en la gestión financiera se determinó una inversión total de \$82950,72 el periodo de recuperación de la inversión de la empresa será en 2 años 10 meses y 4 días, a partir de los estados financieros se determinó los indicadores financieros teniendo como resultado un Valor Actual Neto (VAN) \$39742,94 que representa la rentabilidad, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 30% y una Razón de Beneficio/Costo de 2,83. La empresa debe efectuar un diagnóstico situacional al menos una vez al año para su respectiva marcha y realizar los respectivos correctivos para posicionarse en el mercado.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE NEGOCIOS> <ESTUDIO DE MERCADO > <VALOR ACTUAL NETO (VAN)> <TASA INTERNO DE RETORNO (TIR)> <RENTABILIDAD> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

0796-DBRAI-UPT-2021

2021-03-19

ABSTRACT

The present study aims to design a business plan through a market analysis to make the best decision to increase profitability in a company called Muebles Mi Estilo, located in Yaruquíes, Riobamba canton, province of Chimborazo. The study began with an internal and external analysis that allowed to know the current situation of the company, an interview was carried out with the owner of the company and a survey that was applied to the economically active population of Riobamba city, that represents the demand. The execution of the study is based on a mixed approach, a qualitative approach by observing the internal and external processes of the company and a quantitative approach through the relationship among the variables to design a business plan according to the needs. In the operational management, the necessary material resources, the production capacity and the factors that influence the adequate distribution of the company were analyzed. For the human resources department, a structural organization chart was developed and the functions of the staff were detailed, whereas in the legal department, the legal information, requirements and necessary permissions for the proper functioning of the company were analyzed. Finally, for a financial management, a total investment of \$ 82,950.72 was determined, and the payback period of the investment will take 2 years, 10 months and 4 days. The financial statements determined the financial indicators, resulting in a Net Present Value (NPV) \$ 39,742.94 of profitability, the Internal Rate of Return (IRR) of 30% and a Profit / Cost Ratio of 2.83. The company must carry out a situational diagnosis at least once a year in order to move forward, correct mistakes and position the brand within the market.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <A BUSINESS PLAN> <A MARKET STUDY> <NET CURRENT VALUE (NPV)> <INTERNAL RATE OF RETURN (IRR)> <PROFITABILITY> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Un plan de negocios es un documento que nos permite visualizar la viabilidad y rentabilidad de un nuevo proyecto de negocio. Este documento nos puede servir de guía para poner en marcha un negocio y operarlo.

En este sentido se ha decidido elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de los muebles de madera de la empresa “Muebles Mi Estilo”, parroquia Yaruquíes, cantón Riobamba, para lo cual se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, los factores que inciden para resolver la problemática y los diferentes componentes que ayudaran de forma práctica a que la empresa incremente su rentabilidad.

Primeramente se explica el problema de la investigación y se especifica los principales problemas que enfrentan la empresa para la producción y comercialización de los muebles de madera, para lo cual se detalla en el objetivo general y específico, la justificación teórica, metodológica y práctica del plan de negocios.

El capítulo I está conformado por el marco de referencia donde se plantea los antecedentes de la investigación, el marco teórico es el que se fundamenta las dos variables de la investigación a través de la revisión bibliográfica y el marco conceptual en el que se define los términos claves de la investigación.

El capítulo II se desarrolla la metodología de la investigación en el que se explica el enfoque, nivel, diseño y el tipo de investigación, para lo cual nos basamos en los métodos, técnicas e instrumentos que nos permitan la recolección de datos para la investigación.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta del plan de negocios en el que se realiza la gestión estratégica, operativa, talento humano, legal y financiero el cual evalúa la viabilidad de la realización del plan de negocios para la empresa. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación de forma clara, concisa y precisa.

Planteamiento del problema

En el Ecuador, el sector forestal, madera y muebles genera alrededor de 235.000 puestos de trabajo directo que representa el 5,5 % de la población económicamente activa y miles de puestos

adicionales indirectos, puesto que esta actividad se lo realiza en zonas rurales de los diferentes cantones del Ecuador. La situación económica actual del país hace que las empresas en crecimiento sean vulnerables a los cambios económicos, debido a que carecen de herramientas necesarios para hacer frente a estos cambios o crisis económicas.

Muebles Mi Estilo es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de muebles de madera que se realizan en el cantón Riobamba, parroquia Yaruquíes, la empresa carece de un desarrollo en la gestión administrativo y financiero, debido a que el propietario de la empresa no ha elaborado un plan de negocios para su constitución, por lo que se ha evidenciado la deficiencia en los procesos técnicos en el análisis de la rentabilidad y su operatividad, además no existe una delimitación en cuanto a los precios, plazos establecidos para el pago y descuentos otorgados por la empresa, por lo que el incremento de la rentabilidad es bajo.

El problema afecta de manera directa en el funcionamiento de la empresa, puesto que la carencia de los elementos necesarios de la gestión empresarial no permite aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y protegerse de las amenazas del mismo. Por otro lado, no asegura su permanencia en el mercado ni tendrá la capacidad de prevenir los problemas a corto y largo plazo, por tal motivo nació el hecho de realizar un plan de negocios para la empresa que le permitiera definir un horizonte estratégico para el futuro y mejorar el incremento de la rentabilidad.

Formulación del problema

¿Cómo un plan de negocios permite que la empresa Muebles Mi Estilo tenga una eficiente gestión administrativa y financiera que le permita incrementar la rentabilidad?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el marco referencial que identifique las guías y términos técnicos que se incluirán en el plan de negocios?
- ¿Cuáles son los métodos y técnicas que faciliten el desarrollo del plan de negocios?
- ¿Cómo diseñar un plan de negocios para la empresa?

Objetivos General

Diseñar un plan de negocios para la empresa Muebles Mi Estilo del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo que permita la toma de decisiones adecuada para incrementar la rentabilidad.

Específicos

- Desarrollar el marco teórico mediante la revisión bibliográfica especializada para fundamentar la investigación de acuerdo a las variables objeto de estudio.
- Realizar un estudio técnico, administrativo, legal y financiero a través de la valoración de los recursos con los que cuenta la empresa y la gestión que realiza.
- Proponer un plan de negocios que permita una toma de decisiones adecuada para incrementar la rentabilidad en la empresa Muebles Mi Estilo.

Justificación teórica

La investigación requiere de la revisión bibliográfica de varios libros, revistas, tesis y trabajos de investigación de diferentes autores ya que serán la base fundamental en el desarrollo de un plan de negocios para la empresa Muebles Mi Estilo, posteriormente se ejecutara el plan de negocios analizando cada fase como la estratégica, la de marketing, la operativa, de talento humano, la legal y la financiera con el objetivo de que la empresa incremente su rentabilidad y ayude al desarrollo de la economía del país.

El plan de negocios permite definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos, análisis técnicos, económicos, financieros y estrategias que se desarrollaran a corto y a largo plazo, además, será una guía de control puesto que el plan define los objetivos y la manera de alcanzarlos también permite analizar el progreso de crecimiento de la empresa y el posicionamiento en el mercado.

Justificación metodológica

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación es necesario establecer en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz FODA que es un instrumento analítico que permite identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, las oportunidades y amenazas a nivel externo.

En el trabajo de investigación se hará uso del método analítico-sintético y el inductivo-deductivo, puesto que se analizará la situación actual de la empresa en el mercado para lo cual se aplicará la entrevista al propietario y las encuestas a la población objetivo del cantón Riobamba para analizarlas y establecer estrategias que mejor se acople a la situación de la empresa y por último llevando a cabo el plan de negocios.

Justificación practica

La importancia de los planes de negocios para las empresas grandes, medianas y pequeñas ha crecido tanto en los últimos años, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas e innovadoras, es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite.

Para la investigación la encuesta se aplicará a 382 personas en el rango de 25 a 59 años de edad de la población económicamente activa de la zona urbana del cantón Riobamba puesto que la empresa comercializa los muebles de madera en todo el cantón, debido al prestigio que ha construido la empresa durante los cinco años que se encuentra en el mercado, por ende, los clientes lo reconocen por la buena calidad, diseño, precio y entrega que ofrece la empresa.

Teniendo en cuenta los objetivos del trabajo de investigación se aplicará todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para aplicarlos en el desarrollo del plan del negocio que permita a la empresa Muebles Mi Estilo resolver especialmente sus problemas en la toma de decisiones, el análisis de sus ingresos y de su rentabilidad, de esta manera la empresa tendrá un mayor posicionamiento en el mercado y un incremento en su rentabilidad.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Para el trabajo de investigación se realizó una revisión de antecedentes investigativos que tienen una relación con el problema en estudio, a continuación, se detalla cada uno de ellos:

Título: “Plan de negocios para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “Inti-Churi”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar” (Vallejo, 2019).

Autor: Tupac Jamaruh Vallejo Elijama

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

El diseño de un plan de negocios para la empresa INTI-CHURI se lo realizó con el objetivo de mejorar la competitividad en el mercado del cantón Guaranda, provincia de Bolívar, donde se define la nueva línea de productos como es el queso mozzarella, para lo cual se empieza con el estudio de mercado para determinar la demanda y oferta existente, además, este plan permite que inversionista analicen la situación de la empresa para invertir en ella (Vallejo, 2019, pág. 17).

En la presente tesis se estructura un modelo para el diseño de un plan de negocios, el cual contribuye al desarrollo de la empresa INTI-CHURI en el menor tiempo posible. El plan de negocios reúne información relevante acerca de la empresa con relación a la producción, mercado, operatividad y comercialización del producto en el que se plantea estrategias para alcanzar los objetivos de manera eficiente, además se tomara a la tesis como referencia para proponer un plan de negocios en la empresa Muebles Mi Estilo (Vallejo, 2019, pág. 19).

Título: “Fabricación y comercialización de muebles Multifuncionales” (Lorenzo, 2017).

Autor: Cristian Lorenzo

Universidad: Universidad de Chile

En la actualidad el sector inmobiliario ha crecido constantemente debido al crecimiento de la población, por lo que buscan acomodarse en pequeños departamentos, pero los muebles que se ofertan en el mercado no ayudan a optimizar el espacio debido a la forma y rigidez del mobiliario. El plan de negocios da una visión clara de lo que se quiere lograr al poner en marcha el proyecto, en el que se analiza la inversión total y se determina la rentabilidad del mismo (Lorenzo, 2017, pág. 4).

La idea de Muebles más útiles nace de la oportunidad de combinar el estilo, diseño, multifuncionalidad y exclusividad de un producto por lo que es necesario realizar un estudio de mercado y un análisis financiero que determine que el proyecto genera utilidades y a su vez que inversionistas o terceras personas evidencien su rentabilidad. Para el desarrollo y crecimiento de la empresa se plantean estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos (Lorenzo, 2017, pág. 5).

Título: “Plan de negocios para la comercialización de muebles convertibles” (Alegre, Vásquez, Gamarra, & Uribe, 2017).

Autores: Alegre Giraldo, Adolfo; Vásquez Arrieta, Frank; Gamarra Cueva, Peter; Uribe Domínguez, Víctor

Universidad: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

El país en los últimos años ha evidenciado el crecimiento del sector de la construcción, por ende el incremento de la demanda en la adquisición de muebles que proporcionen buena calidad, diseños únicos y la funcionalidad, en el mercado se ofrece muebles tradicionales pero el usuario busca muebles convertibles que se adapten a espacios reducidos y brinden comodidad (Alegre, Vásquez, Gamarra, & Uribe, 2017, pág. 9).

La necesidad de optimizar espacio en un lugar, nace la idea de comercializar muebles convertibles donde se hace uso de la tecnología para crear muebles innovadores que facilite su uso por la seguridad que brinda y los diferentes usos que se le puede dar con el ahorro de espacio, además se realizara un análisis del mercado, operatividad y financiero que determina la rentabilidad que genera la empresa (Alegre, Vásquez, Gamarra, & Uribe, 2017, pág. 10).

1.2 Fundamentación teórica



Gráfico 1-1. Hilo conductor

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

1.2.1 Plan de negocios

Un plan de negocio también es conocido como un plan de empresa o proyecto de negocio puesto que es un documento donde se detalla de manera formal toda la información acerca de la empresa como son los objetivos, las estrategias, la estructura organizacional y la inversión, además permite evaluar la viabilidad del negocio, la responsabilidad social, la rentabilidad y la sostenibilidad ambiental (Laos & Navarro, 2017, pág. 11).

El plan de negocio es una representación de un modelo comercial gracias a que reúne información verbal, numérica y gráfica del negocio, donde se sintetiza de forma detallada y concisa las acciones a llevarse a cabo para que el negocio este en marcha y logre mantener el éxito en un futuro.

1.2.1.1 Importancia

Un plan de negocios es utilizado cuando la persona va iniciar con su negocio o cuando existe la necesidad de reestructurar la empresa donde el tamaño de la misma es independiente y se lo hace con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado. También es importante realizarlo al momento de lanzar un nuevo producto o servicio puesto que los resultados permiten al dueño, socio o inversionista tomar las mejores decisiones de acuerdo a la rentabilidad y viabilidad del producto. A continuación, se explica las razones por las que se realiza un plan de negocio:

– Administrativa

Al poner en marcha una empresa es fundamental realizar un plan de negocios para determinar y evaluar cómo se encuentra la empresa en el mercado, a través de un proceso administrativo donde engloba la planificación, organización, dirección y control, además se plantea estrategias que permiten minimizar los problemas y para dar cumplimiento a los objetivos propuestos de forma eficaz y eficiente.

– Factibilidad y rentabilidad

Es importante realizar un estudio previo para conocer la acogida que tendrá el producto en el mercado por lo que un plan de negocio permite que se cuantifique el impacto que se tendrá por el producto o servicio de parte de los consumidores. También da un panorama claro al dueño o a los socios acerca de la viabilidad y rentabilidad del negocio, puesto que se realiza cálculos de

inversión, gastos, costos y proyecciones de las mismas que logran establecer cuan rentable es el negocio para llevarlo a cabo o si no es el caso buscar otras opciones de emprender.

– **Financiamiento**

Un plan de negocios permite que terceros conozcan cuan viable es el negocio, además la empresa al querer iniciar con sus actividades necesitara de financiamiento de terceros como el de un socio o inversionista por lo que cabe indicar la viabilidad, estrategias, rentabilidad para convencerlos de que inviertan y se asocien a la empresa. Otro motivo es el obtener un préstamo de una entidad financiera para lo cual se demuestre la capacidad de pago puesto que la empresa es rentable (Aicad Business School, 2015).

1.2.2 Estructura para un plan de negocios

La estructura de un plan de negocios no tiene una forma estándar, debido a que se adopta de acuerdo al tipo de negocio y se basa en las necesidades y objetivos planteados, además se vuelve una guía de implementación puesto que evaluara de acuerdo a un estudio financiero la viabilidad del negocio para obtener financiamiento de terceros. A continuación, se detalla la estructura de un plan de negocios según (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015):

- Gestión estratégica
- Gestión de marketing
- Gestión operativa
- Gestión de talento humano
- Gestión legal
- Gestión financiera

1.2.2.1 Gestión estratégica

Describe de forma clara el giro del negocio, la visión, la misión y los valores de la empresa, dado que estos componentes estratégicos sirven de guía al dueño, socio e inversionista a tomar decisiones acertadas (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 12).

Definición del negocio

Define el nombre de la empresa, de que trata el negocio, si es una empresa de tipo comercial, de servicio o industrial, se define los productos y servicios que se ofrecerá. Es importante mencionar

las características innovadoras que tiene el producto o servicio y que le hace diferente de la competencia, además se explica cuáles son sus ventajas sostenibles frente a sus competidores de tal manera que atraiga el interés de terceros (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 12).

Misión

La misión representa la razón de ser de la empresa y la manera de trascender en la sociedad, puesto que define la necesidad que se va a satisfacer, los clientes potenciales y el producto o servicio que se va a ofrecer (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 13).

Según (Domínguez, 2019, pág. 33) la misión debe especificar lo siguiente:

- ¿Quién soy?
- ¿Qué hago?
- ¿Para quién lo hago?
- ¿Por medio de qué lo hago?
- ¿Para qué lo hago?

Visión

La visión representa lo que se quiere lograr y construir en un futuro, es la meta propuesta a largo plazo lo cual impulsa la creación de la empresa, además se detalla hacia donde queremos llegar, que queremos ser, como seremos y como nos describirán los clientes acerca del producto o servicio que se ofrece. Los directivos o el dueño es el encargado de definir la visión de la empresa donde el equipo de trabajo revisa que se cumplan con el marco legal y que no se inmiscuya en otras áreas de la competencia (Domínguez, 2019, pág. 34).

La visión debe especificar lo siguiente:

- ¿Qué queremos llegar a ser y cómo nos gustaría que nos definan en el futuro?
- ¿Cómo esperamos que un cliente se exprese del negocio?
- ¿Cuál es el distintivo que nos diferencia de los demás?
- ¿Qué es lo que buscamos cambiar?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cuál es nuestro compromiso a largo plazo?

Valores corporativos

Los valores corporativos son la filosofía de la empresa, es decir, que define la estructura, los principios éticos y la cultura organizacional, donde se determina la manera de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales. Los valores son desarrollados en función de crear un compromiso en común entre los empleados, la empresa y los clientes (Domínguez, 2019, pág. 35).

Los valores van de la mano con el reglamento interno de una empresa puesto que se enmarca en el compromiso y la responsabilidad que cada trabajador muestra al momento de realizar sus actividades. Para determinar cuáles son los valores corporativos que nos identificaran como empresa, es recomendable elaborar un credo de valores, donde se enfatice en las acciones que hacemos para ser más productivos (Domínguez, 2019, pág. 35).

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para determinar la situación de la empresa para desarrollar objetivos que mejoren la competitividad, se analiza en una matriz cuadrada la situación interna como son las fortalezas y debilidades, y la situación externa que con lleva a las oportunidades y amenazas. Esta técnica fue propuesta por Albert S. Humphrey quien determino que el análisis DAFO ayuda a que las empresas tengan una ventaja competitiva sobre la competencia (Lazzari, 2006, pág. 4).



Figura 1-1: Análisis FODA
Fuente: Elaboración propia a partir de (Lazzari, 2006)

Análisis interno

- **Fortaleza:** es un factor crítico positivo que se basa en las capacidades, recursos y atributos que posee la empresa, permitiéndole tener una ventaja competitiva con respecto a la competencia (Domínguez, 2019, pág. 40).

- **Debilidades:** es un factor crítico negativo puesto que son elementos con los que carece o no tiene la empresa en comparación con la competencia, pero con el desarrollo de nuevas estrategias lograra estar a la par con sus competidores (Domínguez, 2019, pág. 40).

Análisis externo

- **Oportunidades:** es un aspecto positivo debido a que al detectar las necesidades y deseos del consumidor genera una oportunidad potencial que a través de las fortalezas pueden ser explotadas en beneficio de la empresa (Pedraza, 2015, pág. 30).
- **Amenazas:** es un aspecto negativo que afecta a la empresa si no se logra identificarlo a tiempo podría provocar una amenaza a la rentabilidad, debido a que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos propuestos (Pedraza, 2015, pág. 30).

Elementos para realizar un análisis FODA

Tabla 1-1: Elementos para realizar un análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
– Estrategia funcional	– Sin rumbo estratégico
– Producto altamente diferenciado	– Producto inferior a la competencia
– Fuerte condición financiera	– Débil red de distribución
– Capacidad de innovación	– Débil reputación de la marca
– Mejor calidad en relación a la competencia	– Recursos financieros limitados
– Amplia cobertura geográfica	– Línea de productos escasa en relación a los competidores
– Propietario de tecnología superior	– Instalaciones obsoletas
Oportunidades	Amenazas
– Expansión geográfica	– Nuevos competidores potenciales
– Ventas en línea	– Lento crecimiento del mercado
– Generar alianzas para dar mayor cobertura de mercado	– Cambio en las necesidades de los consumidores
– Explotar nuevas tecnologías emergentes	– Políticas restrictivas al comercio
– Adquisición de empresas de la competencia	– Nuevos requerimientos regulatorios
– Caída de barreras comerciales	– Creciente poder de negociación de los clientes y proveedores

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pedraza, 2015)

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias que se establecen para ser cumplidas a corto, mediano y largo plazo, al establecer los objetivos nos aseguramos que los recursos y esfuerzos sean para dar cumplimiento a la misión. Un objetivo debe responder a las preguntas qué, cómo y para qué, además, el objetivo general para redactarse debe empezar con un verbo en infinitivo, al

igual que el objetivo específico que empieza con un verbo en infinitivo y su redacción va en función del objetivo general (Domínguez, 2019, pág. 38).

1.2.2.2 Gestión de marketing

La gestión de marketing se enfoca en el estudio de mercado y en el diseño de estrategias para que se logre cumplir con los objetivos de la empresa. Los consumidores son los que deciden lo que una empresa debe producir, como lo produce y distribuye, por lo todos los esfuerzos están orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 18).

En un plan de negocios es fundamental realizar un estudio de mercado dado que se realiza un análisis de la demanda para determinar la acogida que tendrá el producto por parte de los consumidores que pueden ser niños, jóvenes, adultos, personas de la tercera edad o empresas puesto que ellos son los que compraran el producto para satisfacer sus necesidades, gustos, preferencias o deseos (González, 2016, pág. 93).

El estudio de mercado determina la demanda actual y futura del producto, por lo que debe realizarse el estudio de manera eficaz y eficiente, asimismo, el desarrollo de estrategias genera oportunidades de innovación en el mercado donde, conservaremos a clientes leales y satisfechos (González, 2016, pág. 93).

Producto

Es un conjunto de acciones que permiten diseñar y producir un producto o servicio que satisfaga la necesidad del consumidor, para lo cual se define las características, los beneficios y que lo hace ser diferente de la competencia (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 24).

Análisis de la demanda

Analiza el comportamiento de los consumidores al momento de comprar, el lugar, los gustos y preferencias, para definir la forma de satisfacer sus necesidades, toda esta información ayuda a plantear estrategias para cubrir la demanda insatisfecha de los consumidores (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 19).

La demanda refleja el comportamiento de los consumidores frente al precio del producto, es decir, si la demanda es elástica la variación del precio va a provocar cambios en la cantidad de consumo del producto, caso contrario a la demanda inelástica que al variar el precio la cantidad de consumo

no varía. Para determinar la demanda se necesita conocer las características o el perfil del consumidor, la magnitud de la demanda y las variables que influyen en la demanda (Moreno, 2016, pág. 110).

Análisis de la oferta

La competencia es el conjunto de empresas que está dirigida hacia el mismo mercado objetivo que el nuestro, por lo que se recopila información relevante de la competencia como cuales son nuestros principales competidores, ubicación, precios, cuota de mercado y sus ventajas competitivas (Vargas, 2015, pág. 123).

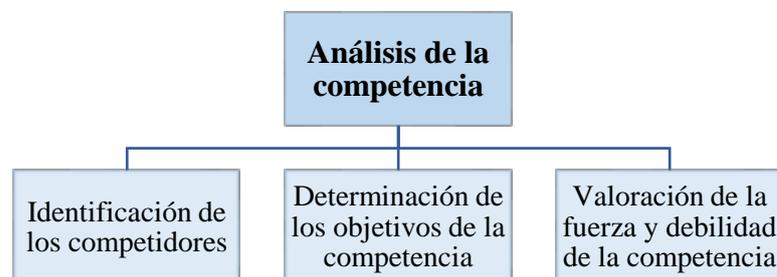


Gráfico 2-1. Análisis de la competencia

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pedraza, 2015)

Determina la cantidad del producto o servicio que se proyecta a vender a los consumidores, puesto que la oferta está la cantidad de productos que están a disposición en el mercado por parte de la empresa y de la competencia. El análisis de la oferta evalúa las fortalezas y debilidades para plantear estrategias que generen una ventaja competitiva frente a la competencia (Moreno, 2016, pág. 118).

Al encontrarnos en un mercado tan competitivo es necesario enfocarnos en las características, beneficios, calidad, precio y presentación del producto para que los consumidores lo adquieran (Moreno, 2016, pág. 119).

Análisis de precios

El precio es el valor monetario que paga el cliente por el producto o servicio para satisfacer su necesidad, por lo que en la determinación del precio se toma en cuenta la cantidad de demanda, es decir que, a mayor precio, menor será la cantidad de demanda. Un cliente en mucho de los casos analiza el precio para diferenciar el producto o servicio que se oferta en el mercado (Vargas, 2015, pág. 37).

La mayoría de las empresas grandes, medianas o pequeñas al fijar el precio del producto se basan en el costo de producción para luego agregar las variables comerciales y el margen de ganancia. Los precios pueden de lista, mayorista, minorista, de lanzamiento, al contado, de temporada, de liquidación, entre otros (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 25).

Según (Vargas, 2015) los métodos que se aplican para fijar el precio de un producto o servicio son los siguientes:

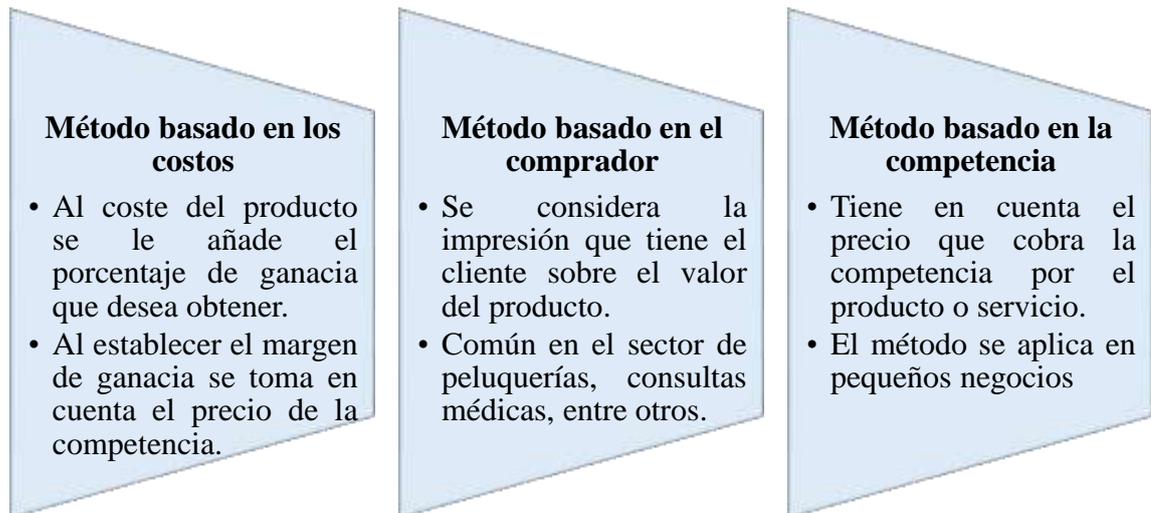


Figura 2-1: Métodos para fijar el precio de un producto

Fuente: Elaboración propia a partir de (Vargas, 2015)

Cadena de distribución

Se definen estrategias para que el producto sea distribuido y comercializado en el mercado, para lo cual se parte desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que estará disponible para su venta. El diseño de un canal de distribución lo realizan tanto empresas ya establecidas como empresas que empiezan a constituirse, para lo cual se identifica al mercado objetivo (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 25).

Los canales de distribución según (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 26) pueden ser:

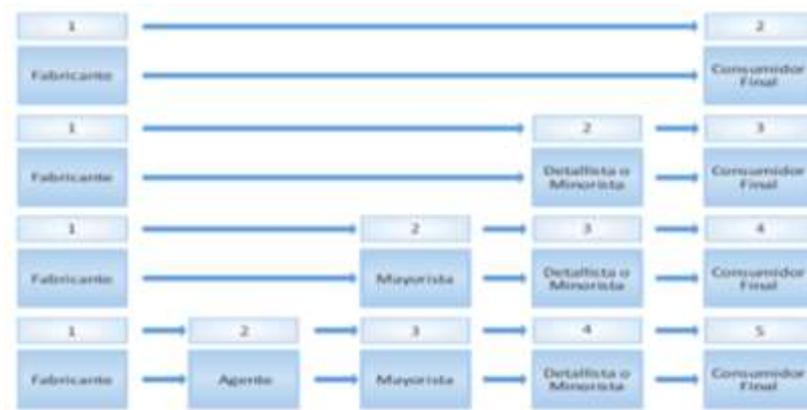


Gráfico 3-1. Canales de distribución de un producto

Fuente: (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015)

Publicidad

Se analiza la comunicación y la imagen de la empresa, donde la comunicación es una herramienta de marketing que se utiliza para cumplir con los objetivos establecidos. A través de esta herramienta la empresa pretende llegar al consumidor para incrementar sus ventas, también llega a los competidores, proveedores y a la opinión pública con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa. Los instrumentos de comunicación más utilizados son la promoción, la publicidad y las relaciones públicas (Vargas, 2015, pág. 46).

1.2.2.3 Gestión operativa

La gestión operativa verifica la posibilidad de producir el producto o servicio con los recursos materiales y humanos con los que se dispone, donde se demuestra la factibilidad y rentabilidad del negocio. Se analiza las técnicas u operaciones que son más factibles para producir con un alto grado de calidad de manera eficiente y eficaz permitiendo ser competitivos con respecto a otras empresas (Vargas, 2015).

Recursos materiales necesarios

Se detalla la cantidad necesaria de materia prima e insumos para la producción y comercialización de un producto o servicio, que se basa en la capacidad de producción por parte de la empresa (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 32).

Capacidad de producción

La capacidad de producción se determina a través de diferentes factores como es la disponibilidad de recursos físicos e intangibles, el tamaño de la infraestructura, tiempo y la mano de obra donde se estable el nivel máximo de producción, teniendo como base el estudio de mercado y la ubicación del negocio (Pedraza, 2015).

Flujograma de procesos de producción

Describe el proceso de elaboración del producto o servicio, en el proceso intervienen factores de entrada como son los recursos, el trabajo y el capital que interactúan entre sí, para lo cual es indispensable conocer cada una de las etapas de la fabricación del producto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes (Pedraza, 2015).

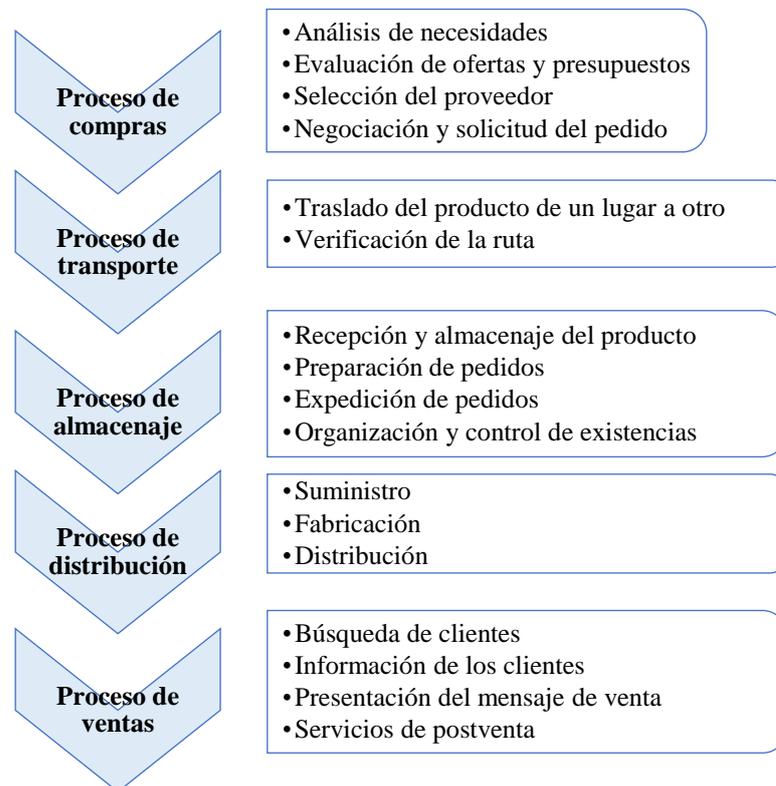


Gráfico 4-1. Proceso de producción

Fuente: Elaboración propia a partir de (Vargas, 2015)

– Diagrama de flujos

Es la representación gráfica de los procesos que a través de una serie de pasos estructurados permiten su revisión como un todo, a demás es una de las herramientas más utilizadas y aplicadas en las empresas (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 36).

A continuación, se explica los símbolos más utilizados en un diagrama de flujo según (Raffino M. E., 2019):

Tabla 2-1: Diagrama de flujos

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Indica el inicio y el fin de un proceso
	Línea de flujo	Muestra el orden en el que se ejecuta una operación
	Entrada / Salida	Representa la entrada de datos e impresión de datos en la salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Permite analizar la situación, con base a los valores de verdadero y falso.

Fuente: (Raffino M. E., 2019)

Distribución de la planta

La distribución de la planta implica un análisis de los espacios necesarios y adecuados para el almacenamiento de materiales, inventario, equipos de producción, equipos de oficina, entre otros, cuyo objetivo es que se integren todos los espacios para una mejor comunicación y que el trabajo fluya a través de la planta brindando mayor seguridad (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 37).

Localización

La localización de la empresa involucra un análisis de las diferentes alternativas para definir un lugar donde la empresa inicie con sus operaciones a un costo bajo, para lo cual la infraestructura debe ser optima en tamaño. La ubicación acertada del negocio es un punto clave al generar rentabilidad debido a la productividad y competitividad, además la elección correcta del lugar permite que se trabaje en condiciones favorables y que se cumplan con los objetivos propuestos (Pedraza, 2015, pág. 195).

1.2.2.4 Gestión de talento humano

El objetivo de esta gestión es formar un equipo de trabajo responsable y competitivo, de tal

manera que el empleado desarrolle todas sus capacidades y talento para brindar mayor productividad en la empresa, puesto que el éxito de la misma está en el personal debido a la correcta asignación de responsabilidades dentro de la empresa. (Zorita , 2015, pág. 110).

Estructura organizacional

Es la organización interna y administrativa en la cual se planifica y distribuye formalmente las funciones y responsabilidades del cargo, que consta en documentos y que está reflejado en un organigrama el nivel jerárquico en cada departamento, además es una red de comunicación entre los agentes que realizan sus actividades. (Luna, 2016)

El organigrama es un instrumento que se utiliza para definir los diferentes cargos de trabajo a ocupar en cada una de las áreas o departamentos en relación a la jerarquía administrativa de la empresa. Un organigrama debe tener los elementos necesarios para que sea fácil de entender independientemente del tipo de organigrama que sea utilizado. (Vargas, 2015)

Funciones del personal

En las funciones se describe las capacidades, el conocimiento y las destrezas de una persona calificado para el puesto de trabajo, donde la persona debe cumplir con el perfil del puesto para ocupar el cargo y desempeñarlo en el departamento. Las funciones contienen un conjunto de tareas y normas que el empleado realizara en sus actividades diarias, cumpliendo con los procedimientos y objetivos de la empresa.

Proceso de contratación

Para la selección del personal y el reclutamiento se utiliza técnicas y procedimiento para atraer y seleccionar a personas que sean potencialmente calificadas para el cargo a ocupar, para lo cual en un proceso de contratación se toma en cuenta según (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 43) lo siguiente:

- Perfil del puesto
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se utiliza como un instrumento para comprobar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos, para lo cual el sistema de evaluación mide cualitativamente las cualidades del empleado, es decir, el comportamiento, la personalidad y la conducta, mientras que cuantitativamente mide el rendimiento, el conocimiento, la capacidad de análisis y la contribución al logro de objetivos (Domínguez, 2019, pág. 100).

El evaluar el desempeño del personal ayuda a que el empleado mejore su desempeño en cada una de las actividades y así obtener un buen resultado. Es recomendable que las evaluaciones de desempeño se lo realicen antes de los 60 días para verificar que su contratación fue la correcta. La evaluación de desempeño de todo el personal de la empresa se lo debe hacer como mínimo una vez al año (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 44).

1.2.2.5 Gestión legal

La formalización de un negocio implica conocer aspectos y normativas legales en relación al personal, lo operativo, lo financiero, el funcionamiento y el medio ambiente puesto que al estar informados se evitará contraer multas o sanciones que perjudique la economía de la empresa (Luna, 2016, pág. 207).

Registro Único de Contribuyente

El registro único del contribuyente (RUC) es un documento que se entrega a la persona natural o jurídica para que realice alguna actividad económica de forma permanente u ocasional por lo cual debe pagar un impuesto. El RUC está conformado por 13 dígitos en caso de personas naturales ecuatorianas o extranjeras es el número de cédula más los dígitos 001. El RUC es personal e intransferible puesto que es un documento indispensable para realizar cualquier tipo de trámite en el aspecto tributario (Servicio de Rentas Internas, 2020).

Calificación artesanal

Un artesano calificado es la persona que domina la técnica del arte u oficio puesto que tiene conocimientos teóricos y prácticos y realizan trabajos de manera independiente como son los carpinteros que realizan muebles con sus propias manos, zapateros, floristas que realizan arreglos florales, costureras, entre otros (ADIPISCOR, 2018).

La calificación artesanal es un certificado que es otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano a trabajadores autónomos que ejercen su oficio de manera legal y a los maestros de talleres, estas personas al obtener este certificado tienen ciertos beneficios (ADIPISCOR, 2018).

Permiso de funcionamiento – Patente Municipal

La patente municipal es un documento que otorga el permiso de funcionamiento por el cual la persona natural, jurídica, nacional, extranjera o sociedades al tener un establecimiento para ejercer su actividad económica debe pagar un impuesto anual, por tal razón el trámite respectivo debe realizarse en la municipalidad correspondiente (Derecho Ecuador , 2014).

Permiso de los bomberos

El propietario del local debe acercarse a las oficinas del Cuerpo de Bomberos con los requerimientos solicitados para que se le otorgue el debido permiso el cual debe ser renovado cada año, de esta manera se garantiza que el negocio cuente con los implementos de seguridad para ejercer su actividad económica (Cuerpo de Bomberos GADM Riobamba, 2020).

1.2.2.6 Gestión financiera

El estudio financiero determina la viabilidad económica del negocio, para lo cual se define la inversión inicial, el financiamiento, los costos, los gastos y los ingresos necesarios para que el negocio este en marcha durante el primer ciclo productivo sin inconvenientes. El aplicar los indicadores y las razones financieras ayuda a que se tomen decisiones acertadas para iniciar con el negocio o replantear las estrategias para mejorar los resultados (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 52).

Inversión total

La inversión total hace referencia a todos los gastos en los que incurra la empresa para implementar el departamento de producción con los recursos necesarios teniendo en cuenta que la inversión total es igual a la suma de activos fijos, inversión pre operativa y el capital de trabajo (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 53).

– **Activos fijos**

Son todos los bienes materiales necesarios para poner en marcha el negocio, por lo que se detalla los activos fijos para la producción, comercialización y administración del negocio, además para la maquinaria y equipo se considera la cantidad, capacidad y el tipo de tecnología necesaria para la producir una cantidad acorde a la capacidad de producción (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 35).

– **Inversión pre operativa**

La inversión pre operativa es aquella que genera costos de inversión que comprende la elaboración del plan del negocios, constitución legal, gastos de formalización, licencia y permisos, registro de marca, capacitación del personal, entre otros (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 53).

– **Capital de trabajo**

El capital de trabajo es el resultado de la diferencia entre al activo circulante que son los recursos necesarios para que el negocio tenga un funcionamiento aceptable y el pasivo circulante detalla las obligaciones a corto plazo como el pago al personal, a proveedores, impuestos, entre otros (Luna, 2016, pág. 179).

Los recursos financieros que se requieren son los siguientes:

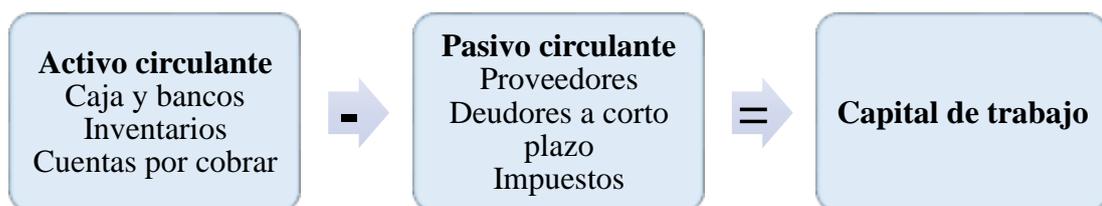


Gráfico 5-1. Capital de trabajo

Fuente: (Luna, 2016)

Elaboración de presupuestos

Se elaboran presupuestos de ingresos, costos y gastos, que según (Pedraza, 2015, pág. 255) recomienda que se clasifique de la siguiente manera:

Presupuesto de ingresos	Presupuesto de costo de producción	P. de gastos de administración y ventas	Presupuesto de gastos financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos estimados por ventas y otros ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimaciones de los costos de fabricación del producto como materiales y suministros, y empaques y embalajes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos que no corresponden al área de producción como el pago de sueldos, depreciaciones, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses que se tienen que pagar por utilizar dinero ajeno

Figura 3-1: Clasificación de los presupuestos

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pedraza, 2015)

Estados financieros

Los estados financieros también son conocidos como estados contables anuales, donde se da a conocer la situación económica y financiera de un periodo en específico. Esta información permitirá al gerente tomar decisiones adecuadas para mejorar la utilidad de la empresa.

Estado de Resultados

El estado de resultados detalla los ingresos y los costos del negocio dando como resultado la utilidad o pérdida del ejercicio a un periodo de tiempo. Es recomendable que se determine los ingresos y costos de manera mensual durante el primer año debido a que en este año no se generara ganancias puesto que se estamos en un periodo de recuperación de la inversión (Laos & Navarro, 2017, pág. 51).

Estado de situación inicial

El balance general es un estado financiero que informa de la situación patrimonial de la empresa a un periodo de tiempo determinado, en este estado se toma en cuenta tres elementos importantes que son los activos, pasivos y el patrimonio, puesto que refleja los valores con los que cuenta la empresa, las obligaciones con las que debe cumplir y capital que tiene para autofinanciarse (Luna, 2016, pág. 190).

Evaluación financiera

La evaluación financiera evalúa el rendimiento futuro del negocio para lo cual compara los ingresos que genera con los costos que incurre al producir el producto, además se determina los riesgos que se puede presentar durante la vida útil del proyecto. Para realizar la evaluación es

indispensable el cálculo de indicadores financieros (Luna, 2016, pág. 192).

– **Valor actual neto (VAN)**

El VAN es un indicador que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos para determinar si el negocio genera ganancia luego de haberle restado la inversión inicial, si es positivo el negocio es viable, caso contrario no. Este indicador permite que se analice varias opciones de inversión (Luna, 2016, pág. 193). Para el cálculo del VAN primero se debe calcular la tasa de descuento:

Tasa de descuento = (capital propio * tasa pasiva) + tasa activa + inflación

Formula:

$$VAN = -I + \frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \frac{FC3}{(1+i)^3} + \frac{FC4}{(1+i)^4} + \frac{FCn}{(1+i)^n}$$

Donde:

VAN = valor actual neto

I = inversión inicial

FC = flujo de caja

n = número de periodos de vida del proyecto

i = tasa de recuperación atractiva

– **Tasa interna de retorno (TIR)**

La TIR es una tasa de descuento que representa el rendimiento o retorno promedio anual de la inversión, para que esta tasa sea aceptable él debe ser igual a cero, para que el valor presente de los flujos sea igual a la inversión inicial. La TIR es la tasa de descuento máxima para que el negocio sea rentable, caso contrario el beneficio será menor que la inversión (Luna, 2016, pág. 195).

Fórmula:

$$TIR = r_1 + [VPNi (r_2 + r_1)/(VPNi + VPNj)]$$

Donde:

VPNi = valor presente neto positivo

VPN_j = valor presente neto negativo

r_1 = tasa de descuento baja

r_2 = tasa de descuento alta

$(r_2 + r_1)$ = diferencia entre las tasas de descuento

– **Razón de beneficio / costo**

Es el valor equivalente de los beneficios con respecto a los costos, determinando la viabilidad del negocio.

Fórmula:

$$B/C = \frac{VP(\text{Beneficios del proyecto propuesto})}{VP(\text{Costos totales del proyecto propuesto})}$$

$$B/C = \frac{VP(B)}{I + VP(O \text{ y } M)}$$

Donde:

VP (B) = beneficio del proyecto propuesto

I = inversión inicial del proyecto

VP (O y M) = costo de operación y mantenimiento de operación

– **Periodo de recuperación de la inversión**

La PRI determina el tiempo en que se recuperara la inversión realizada a través de los flujos netos del efectivo (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 60).

Formula:

$$PRI = a + \frac{b-c}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b = Inversión inicial

c = Flujo del efectivo del año anterior en el que se recupera la inversión

d = Flujo del efectivo del año en el que se recupera la inversión

– Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es donde la empresa ni gana ni pierde, es decir, que la empresa vendió lo necesario para cubrir los costos variables y fijos en un periodo determinado de tiempo. Si el resultado es mayor al punto de equilibrio se genera utilidades, lo opuesto, si el resultado es menor porque incurriríamos en pérdidas. En el análisis del punto de equilibrio se busca disminuir con los costos fijos o sustituirlos por costos variables (Laos & Navarro, 2017, pág. 52).

Análisis de la rentabilidad

La rentabilidad es un indicador que mide el retorno de la inversión realizada en un periodo de tiempo, es decir, es un porcentaje de ganancia o pérdida que se obtendrá en un plazo de un mes o un año. La rentabilidad es igual a la utilidad líquida dividida para la inversión inicial o total. Al analizar la rentabilidad constatamos cual es el costo de oportunidad de la inversión para la correcta toma de decisiones (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015, pág. 60).

Tabla 3-1: Razón de rentabilidad

Razón	Fórmulas
Razones de rentabilidad	Margen de utilidades brutas = $\frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}}$
Rendimiento que genera las utilidades del negocio. Mide la eficiencia del negocio al generar utilidades.	M. de utilidades netas = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
	Rendimiento sobre activos = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activos}}$

Fuente: (Luna, 2016)

1.3 Marco Conceptual

Plan de negocios

“Es la determinación documentada que contempla el proceso de planeación estratégica, el estudio de mercado, técnico financiero, marco legal y ponerlo en práctica para lograr los efectos fijados” (Luna, 2016, pág. 280).

Capital

“Es el dinero que necesita todo emprendedor para poner en marcha su negocio durante el primer ciclo productivo” (Vargas, 2015, pág. 139).

Organigrama

“Es un gráfico que representa los diversos cargos y que define las relaciones de autoridad y poder dentro de la organización. Este instrumento permite determinar los cambios en las organizaciones producidas por la operación del proyecto” (Vargas, 2015, pág. 138).

Estrategias

“Son las opciones alternativas o modelos para alcanzar los fines” (Luna, 2016, pág. 274).

Mercado

“El mercado es el lugar de encuentro entre la oferta y la demanda” (Vargas, 2015).

Producto

“Cualquier cosa que pueda ser ofrecida al mercado para satisfacer un deseo o una necesidad incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (Luna, 2016, pág. 281).

Demanda

“Cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o necesita para identificar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (Luna, 2016, pág. 272).

Oferta

“Cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado” (Luna, 2016, pág. 279).

Marketing

“Es la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de necesidades” (Vargas, 2015, pág. 96).

Fidelizar al cliente

“Consiste en hacer que el cliente vuelva a comprar el producto o servicio y que se convierta en un cliente frecuente o asiduo, manteniendo su lealtad al producto en todo momento” (Vargas, 2015, pág. 133).

Comercializar

“Es un conjunto de funciones que se desarrolla desde que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor” (Vargas, 2015, pág. 130).

Presupuesto

“Programa detallado de una actividad financiera, como un presupuesto de ventas, publicidad o un proyecto de inversión” (Luna, 2016, pág. 280).

Factibilidad técnica

“Es una evaluación que demuestra que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planteado cuidadosamente, contemplando los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento” (Vargas, 2015, pág. 135)

Utilidad neta

“Cantidad del ingreso que queda después de que el negocio paga el costo de mercadería” (Luna, 2016, pág. 284).

1.4 Idea a defender

El plan de negocios permite la toma de decisiones adecuada para incrementar la rentabilidad en la empresa “Muebles Mi Estilo” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.5 Variables

1.5.1 Variable independiente

Plan de negocios

1.5.2 Variable dependiente

Rentabilidad

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 *Enfoque cualitativo*

Según (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 6) la investigación cualitativa se enfoca en la recolección de datos mediante una ficha de observación para analizarlos de manera subjetiva, debido a que en la investigación se considera a los diferentes actores sociales y se busca comprender el significado dicho fenómeno.

El proceso para la realización de un plan de negocios involucra la revisión bibliográfica y literaria, de tal manera obtendremos ideas que permitan llevar a cabo el plan de negocios para la empresa Muebles Mi Estilo, además se podrá establecer las debidas conclusiones y recomendaciones, por tal razón se le dedica más tiempo y recursos para llevar a cabo un trabajo adecuado.

2.1.2 *Enfoque cuantitativo*

En el enfoque cuantitativo se realiza la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos mediante el uso de la encuesta. Este enfoque permite analizar los datos a través de la estadística sobre todo cuando se trata de información de las variables (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 8)

El enfoque al ser cuantitativo se lo utilizara para realizar el análisis de mercado con respecto a la demanda, oferta y precios, también para la gestión financiera en el que evalúa la parte económica y financiera de la empresa.

2.2 Nivel de investigación

2.2.1 *Investigación exploratoria*

Esta investigación permite resolver problemas prácticos-concretos, por lo que se examina el problema a profundidad debido a que no se lo ha definido claramente, luego son analizados y extraemos los resultados (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 91).

La presente investigación busca conocer de forma directa las actividades que se llevan a cabo desarrollan para la fabricación y comercialización de los muebles de madera de la empresa “Muebles Mi Estilo” en la ciudad de Riobamba, familiarizando la temática de los procesos y de los problemas que se pretende dar solución.

2.2.2 *Investigación Descriptiva*

Se encarga de definir las características, situación y contexto de la población que se está estudiando para describir las tendencias de este grupo en específico (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 92).

Esta investigación ayuda a establecer las características y dimensiones del mercado por medio de la observación, también comprendemos los gustos, preferencias y tendencias de la población al momento de comprar muebles de madera.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 *Investigación experimental*

Según (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 129) la investigación experimental busca encontrar las causas de un fenómeno en el que se estudia los elementos constantes y las variables para tener la relación de causa efecto. Para esta investigación se define la variable dependiente que es el efecto mientras que la independiente son las causas.

Para el plan de negocios se realizará una investigación cuasi experimental puesto que se experimenta con datos cualitativos y cuantitativos que son resultados de los hallazgos que se han encontrado a lo largo de su estudio.

2.4 Tipo de estudio

2.4.1 *Investigación Bibliográfica-Documental*

Para (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014) la investigación bibliográfica es fundamental dentro del proceso investigativo puesto que proporciona el conocimiento y la teoría para llevar a cabo lo propuesto de una forma sistemática y aplicando técnicas para obtener la información deseada.

Este tipo de investigación bibliográfica constituyó el soporte del trabajo, mediante la búsqueda de información, con el propósito de ampliar y progresar el conocimiento de plan de negocios, estrategias y metodología basándose principalmente, en información cierta y vigente.

2.4.2 *Investigación de campo*

La investigación de campo consiste en extraer datos e información directamente de la población de estudio mediante la técnica de encuestas y entrevistas para la recolección de datos, en el que se manipula una variable externa que no es verificada por lo que es necesario conocer la causa de esa situación. Este proceso permite dar respuesta a una situación además de aportar con nuevo conocimiento a la sociedad (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014).

Para el plan de negocios es necesario realizar un estudio al mercado objetivo para lo cual la encuesta y la entrevista brinda datos importantes para analizarlos y procesarlos, además una ficha de observación permite observar la situación real de la empresa.

2.4.3 *Investigación descriptiva*

La investigación descriptiva según (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014) es un estudio que consiste en determinar los gustos, preferencias, tendencias y costumbres de las personas al realizar alguna actividad, de esta manera se describe su comportamiento sin que se influya sobre él.

Este tipo de investigación ayudo a realizar el análisis de los datos obtenidos acerca del mercado, para lo cual se describe el problema existente dando como solución el diseño de un plan de negocios para la empresa.

2.4.4 Investigación explicativa

La investigación explicativa trata de investigar un fenómeno para proporcionar mayor información, es decir que tiene una relación causal en la que se describe o acerca a un problema para encontrar las posibles causas del mismo (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014).

El plan de negocios fue estructurado para explicar la interacción del negocio con el mercado, evidenciar aspectos de la realidad explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de generalizaciones que proporcionan hechos específicos de la zona urbana de Riobamba.

2.5 Métodos

Los métodos planteados para el presente trabajo de investigación, serán los siguientes:

2.5.1 Método analítico-sintético

Como lo referencia (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2014), es aquel método de investigación que “consiste en la separación de un universo, desglosando en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación de un efecto en individual.”

Se analizará la situación actual de la empresa “Muebles Mi Estilo”, como se comporta el mercado, se analizarán los datos obtenidos en la investigación para contrastar con las necesidades de los posibles consumidores y por último se realizará la evaluación financiera.

2.5.2 Método inductivo-deductivo

Conforme lo detalla (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., 2014), el método inductivo-deductivo, “se compone de una primera etapa que se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos.”

De esta forma la ejecución del plan de negocios comprenderá una primera parte en donde se recolectarán y analizarán los datos obtenidos de las encuestas para establecer los lineamientos a seguir por la empresa. La segunda parte del proceso consiste en procesar esta información y

construir el cuerpo teórico: gestión estratégica, gestión de marketing, gestión operativa, gestión de talento humano, gestión legal y gestión financiera.

2.6 Técnicas

En el presente proyecto de investigación se utilizará la siguiente técnica:

2.6.1 Entrevista

La entrevista es una conversación entre el entrevistador quien es la persona que realiza las preguntas y el entrevistado quien se encarga de dar respuesta a las mismas, con el objeto de recopilar información (Lebet, 2013, pág. 1).

La técnica de la entrevista está dirigida hacia el dueño o propietario de la empresa “Muebles Mi Estilo”, con el objetivo de recopilar información acerca del giro del negocio y los productos que ofrece a los clientes, la entrevista al dueño de la empresa se le realizó vía online donde las preguntas fueron de tipo abiertas para que la persona describa de manera detallada los hechos o situaciones.

2.6.2 Encuesta

La encuesta está dirigida a una muestra representativa de la población, con el objetivo de recopilar información acerca de la opinión, los gustos y las preferencias de un producto o servicio. La encuesta recopila información a través de un cuestionario online que puede ser distribuido por medios digitales como son correos electrónicos, redes sociales o URLs (Lebet, 2013, pág. 3).

La encuesta se realizó a toda la población económicamente activa de la zona urbana del cantón Riobamba, a personas que se encuentran en el rango de edad de 25 a 59 años de edad, con el fin de conocer las opiniones, los gustos, las actitudes y los comportamientos que son motivo de la investigación. La encuesta es aplicada vía online debido a la situación actual del país.

2.6.3 Observación

La observación es una técnica en la que se analiza lo que está haciendo, como se está haciendo, quien lo realiza, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace con el fin de responder a cada una de las interrogantes. La observación también se utiliza como un método

de verificación a la entrevista previamente realizada para recopilar, acumular y transformar los datos (Lebet, 2013, pág. 2).

Mediante la observación directa se determinará los problemas existentes en la empresa y las fortalezas que posee, para poder analizarlos y tomar decisiones. Es oportuno decir que para el proceso de observación se determina lo que se va a observar, el tiempo que se va a tomar, la autorización para dicha actividad y dar una breve explicación de lo que se va a realizar a la persona que va a ser observada.

2.7 Instrumentos

2.7.1 *Cuestionario de entrevista*

El cuestionario de la entrevista es un conjunto de preguntas que extrae la información que se requiere, para lo cual las preguntas deben ser diseñadas cuidadosamente para una mayor eficacia y efectividad. Para la investigación se aplicó el cuestionario abierto ya que permite conocer las opiniones, experiencias y razones generales de sus ideas (Lebet, 2013, pág. 4).

2.7.2 *Cuestionario de encuesta*

El cuestionario de la encuesta debe realizarse de manera planificada y estructurada tomando en cuenta el objetivo que la técnica persigue, puesto que el cuestionario permite recolectar, tabular y analizar los datos. Además, serán aplicadas a la población objetivo, para lo cual se formulará preguntas de tipo cerradas debido a que limita la respuesta según el marco de referencia para obtener información relevante (Lebet, 2013, pág. 4).

2.7.3 *Guía de observación*

Mediante la observación se detecta información relevante para el análisis del mismo. La guía de observación permite que la investigación se lleve de forma satisfactoria donde se conozca la raíz del problema para plantear soluciones.

2.8 Población y muestra

2.8.1 Población

La empresa “Muebles Mi Estilo”, de la parroquia de Yaruquíes, cantón Riobamba, cuenta con cuatro trabajadores, por lo que la entrevista se realizara únicamente al propietario, mientras que las encuestas para la presente investigación están dirigidas a una población objetivo que cumple los siguientes parámetros:

- **Elemento y unidad de muestreo.** - Personas de ambos géneros, cuyas edades estén comprendidas entre 25 y 59 años de edad.
- **Extensión:** Para la muestra nos enfocamos en los factores geográficos en donde se ha determinado al cantón de Riobamba, provincia de Chimborazo específicamente a la población económicamente activa tanto hombres como mujeres, en donde se ha tomado en cuenta las edades de los consumidores que comprenden de 25 a 59 años de edad.

Tabla 4-2: Población del cantón de Riobamba

	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años	De 50 a 54 años	De 55 a 59 años
Urbano	13.020	10.622	9.681	8.796	8.166	6.582	5.633
Rural	842	727	684	583	493	360	253
Total	13.862	11.349	10.365	9.379	8.659	6.942	5.886

Fuente: CENSO 2010

2.8.2 Muestra

La muestra es un subgrupo de personas representativas del total de la población que tienen las mismas características, de tal manera que se recopila datos e información las cuales serán analizadas para la investigación (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 149).

El tamaño de la muestra se determina para obtener una estimación apropiada acerca de la población. Se la calcula con la siguiente fórmula:

Población finita

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Número de encuestas

N = Tamaño de la población (62500)

Z = Nivel de confianza = 1,96

E = Error admitido = 0.05

P = Probabilidad de éxito = 0.5

Q = Probabilidad de fracaso = 0.5

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 62500}{0,05^2(62500 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{60025}{157,2079}$$

$$n = 381.82$$

$$n = 382 \text{ de encuestas}$$

El número de encuestas a aplicar a la población del cantón Riobamba es de 382 encuestas.

CAPITULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados y discusión de resultados

3.1.1 *Análisis de resultados*

3.1.1.1 *Análisis de los resultados de la entrevista*

ENTREVISTA

Nombre y apellido del entrevistado: Sr. Mario Álava

Cargo: Propietario de la empresa

Fecha: 14 de agosto de 2020

Preguntas

1. ¿Cuál es la principal carencia o necesidad que usted puede observar en la empresa Muebles Mi Estilo?

La empresa cuenta con tres trabajadores y mi persona en la producción de muebles de madera por lo que la principal necesidad es contar con un plan de negocios que permita plantear estrategias a corto y largo plazo, además de contar con mano de obra calificada, debido a que el trabajador en muchos de los casos tiene el conocimiento teórico del oficio más no en lo práctico por lo que al trabajador se le capacita por un cierto tiempo.

2. ¿Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de la empresa Muebles Mi Estilo?

Mis expectativas con respecto a la empresa es posicionar mi producto a nivel nacional ofreciendo todo tipo de muebles de madera de calidad y de buenos diseños para el hogar y diferentes empresas.

3. ¿Cuál es la variedad de muebles de madera que ofrece a sus clientes?

La empresa ofrece una gran variedad de muebles de madera para el hogar como son juegos de sala, muebles para la cocina, closet, camas, veladores, muebles de baño, puertas y también se ofrece muebles para oficinas como son escritorios, sillas, anaqueles, entre otros.

4. ¿Qué factores influyen en los clientes al momento de comprar muebles de madera?

Los clientes al momento de adquirir el mobiliario se basan más en el diseño de los mismos por lo que nosotros le ofrecemos diseños personalizados por el propio cliente, también se fijan en la calidad del acabado de los muebles de madera, por lo que estos factores son puntos claves para la compra.

5. ¿Qué tipo de muebles se adquiere el consumidor?

Nuestros clientes adquieren mobiliario para dormitorios como son camas, closet, veladores, juego de sala y juego de muebles para el comedor.

6. ¿Cuál es el tipo de madera más solicitado por los clientes y por qué?

La madera que cliente solicita para la fabricación de sus muebles es el laurel debido a sus propiedades de resistencia, sus colores, el brillo y el diseño por lo que es altamente demandada, también el precio de esta madera es muy accesible siendo una de las maderas que se puede obtener fácilmente. El laurel es una madera fácil de trabajar para puertas, marcos, molduras y muebles dando buenos acabados.

7. ¿Cuál es el precio promedio que el cliente está dispuesto a pagar por el mobiliario?

El precio promedio de un mobiliario esta entre 300 y 500 dólares siendo la madera de laurel que es la más económica, pero el precio varía dependiendo del diseño y el tipo de madera que el cliente solicite por ejemplo los muebles elaborados en madera de guayacán suelen ser costosos.

8. ¿Cuál es el medio de difusión que se utiliza para promocionar el mobiliario?

El mobiliario lo promociono en redes sociales debido a que abarca una gran cantidad de difusión y también de boca a boca por parte de los clientes que quedan satisfechos con el producto que se les entrega.

9. ¿Qué actividades ha realizado usted para mejorar la rentabilidad de la empresa?

Las actividades que se han realizado son brindar una buena capacitación al personal, una gran diversidad de productos y la responsabilidad de los empleados en el trabajo para entregar el mobiliario en las fechas establecidas.

10. ¿Considera usted que es necesario implementar un plan de negocios para mejorar la rentabilidad de la empresa?

Por supuesto que es necesario la implementación de un plan de negocios, puesto que ayuda a definir lo que necesita la empresa y hacia dónde va direccionada.

3.1.1.2 Análisis de los resultados de la encuesta

La encuesta está dirigida a la población económicamente activa del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Género

Tabla 5-3: Género de la PEA

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	282	74%
Masculino	100	26%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

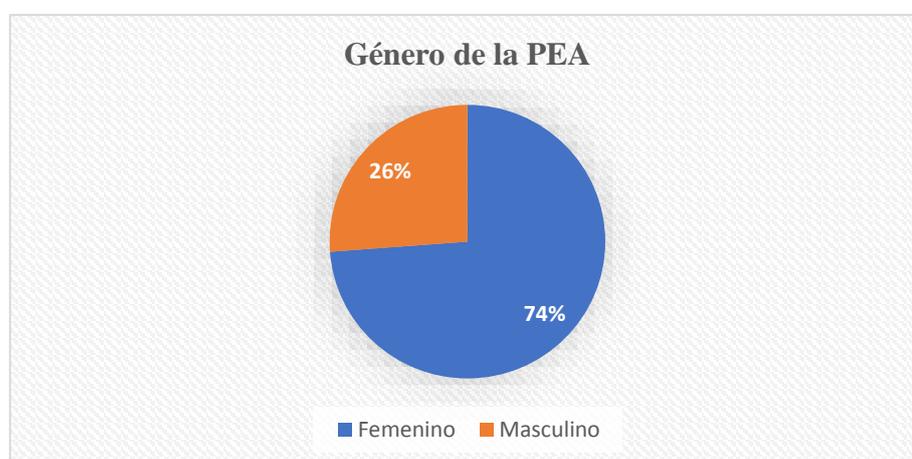


Gráfico 6-3: Género de PEA

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

Como se muestra en el gráfico el 74% de las personas encuestadas son del género femenino es decir que son la mayoría de ellas las que se encargan de comprar los muebles ya sean para el hogar o para un negocio, mientras el 26% representa al género masculino.

Edad

Tabla 6-3: Edad de la PEA

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 29 años	106	28%
De 30 a 39 años	143	37%
De 40 a 49 años	84	22%
De 50 a 59 años	49	13%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

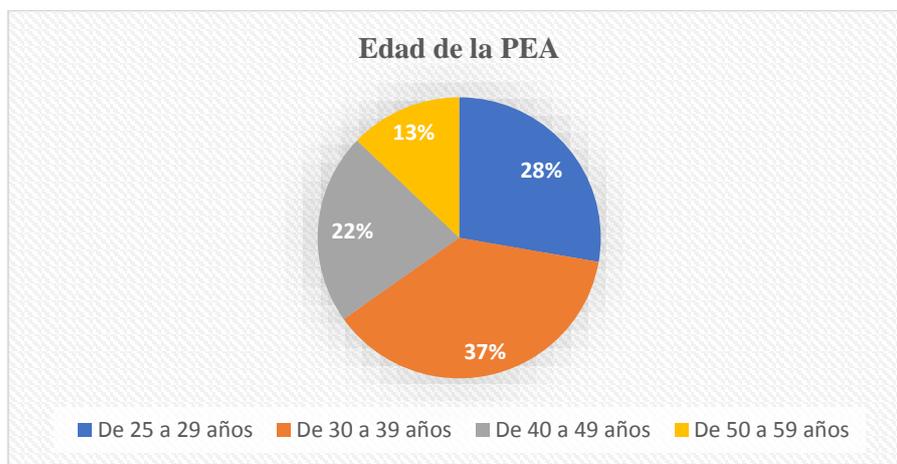


Gráfico 7-3: Edad de la PEA

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

En base a las encuestas realizadas el mayor porcentaje se encuentra en el rango de 30 a 39 años de edad con un 37% siendo este el rango de edad en el que las personas realizan la adquisición de mobiliario, en menor porcentaje es el de 13% que está en el rango de 50 a 59 años de edad.

1. Actualmente en su casa usted usa muebles de madera

Tabla 7-3: Uso de los muebles de madera

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Si	352	92%
No	30	8%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

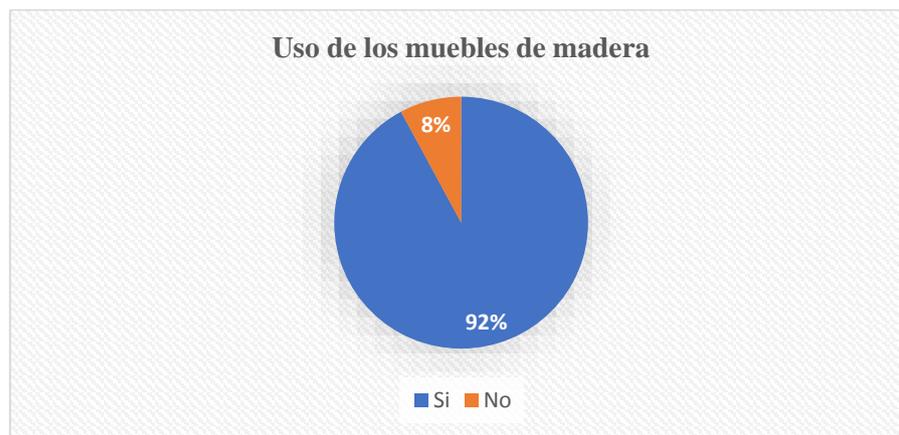


Gráfico 8-3: Uso de los muebles de madera

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

En el gráfico se muestra que la mayoría de las personas hacen uso de los muebles de madera en el hogar, siendo del 92%, mientras que el 8% no hace uso de este tipo de muebles ya que prefieren de otro tipo de material.

2. ¿Con que frecuencia usted adquiere muebles de madera?

Tabla 8-3: Frecuencia de adquisición de los muebles de madera

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al año	27	7%
Cada tres años	81	21%
Cada cinco años	158	42%
Más de ocho años	116	30%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

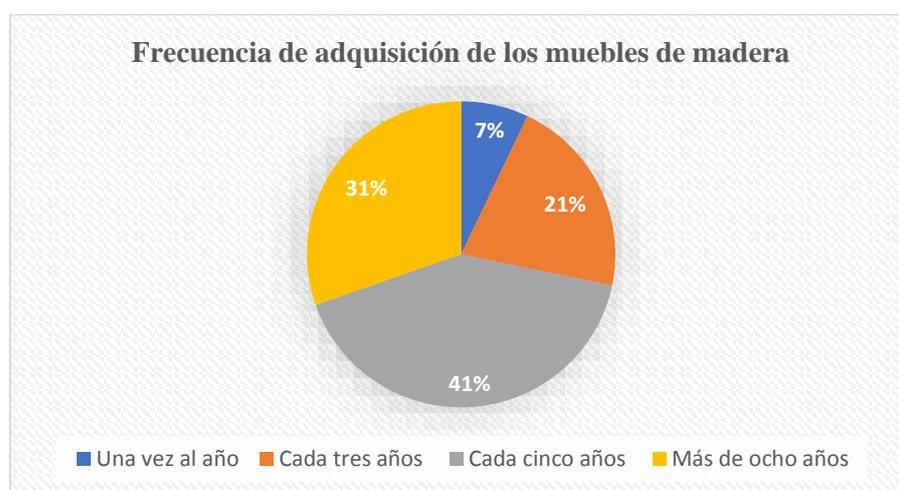


Gráfico 9-3: Frecuencia de adquisición de los muebles de madera

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

De acuerdo al gráfico el 41% de las personas encuestadas adquieren muebles de madera cada cinco años debido a la vida útil del mismo, con un 31% se encuentran las personas que lo compran cada 8 años o más, mientras en un porcentaje menor del 7% lo adquieren una vez al año.

3. ¿Cuál es el lugar en el que usted prefiere comprar mobiliario?

Tabla 9-3: Lugar de preferencia de compra

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Grandes almacenes	112	29%
Pequeños almacenes	193	51%
Ferias o exposiciones	77	20%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020



Gráfico 10-3: Lugar de preferencia de compra

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

En el gráfico se muestra que el 51% de las personas prefieren realizar la compra de mobiliario en pequeños almacenes puesto que la compra es personalizada y los precios son más cómodos para el cliente, en un 29% las personas realizan la compra en grandes almacenes debido a la gran variedad de mobiliario que ofrecen y solo el 20% lo adquieren en ferias o exposiciones.

4. ¿Cuál es el factor que influye al momento de comprar mobiliario?

Tabla 10-3: Factor que influye en la compra de muebles

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Precio	116	31%
Calidad	154	40%
Diseño	70	18%
Tipo de madera	42	11%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

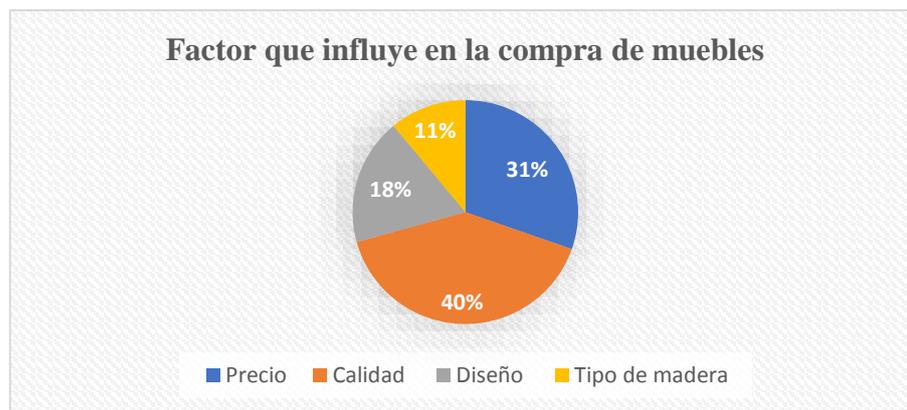


Gráfico 11-3: Factor que influye en la compra de muebles

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

El factor que más influye en las personas al momento de comprar mobiliario es el de calidad que está representada por el 40% puesto que el cliente busca que el producto sea elaborado con un buen material que brinde durabilidad y comodidad, el 31% se basa en el precio siendo un factor decisivo para la compra, el 18% toma en cuenta el diseño mientras que el 11% realiza la compra en base a tipo de madera que se utilizó para la elaboración de los muebles.

5. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información acerca de los muebles de madera?

Tabla 11-3: Difusión de los muebles de madera

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Revistas	31	8%
Televisión	19	5%
Redes sociales	228	60%
Catálogos	104	27%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

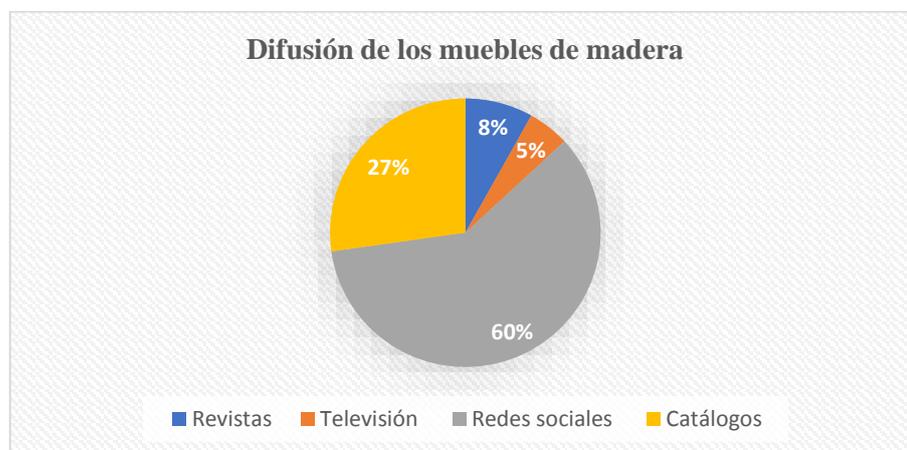


Gráfico 12-3: Difusión de los muebles de madera

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

Actualmente vivimos en un mundo globalizado donde las redes sociales son un factor importante para promocionar un producto debido a su alcance, por tal razón el 60% de las personas encuestadas prefieren que el mobiliario sea difundido en redes sociales, el 27% lo prefieren en catálogos, el 8% en revistas y tan solo el 5% lo prefieren en medios de comunicación como es la televisión.

6. ¿Qué tipo de acabado le gustaría en los muebles de madera?

Tabla 12-3: Tipo de acabado de los muebles

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Acabado natural	139	37%
Entintados	28	7%
Brillantes	92	24%
Mates	123	32%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

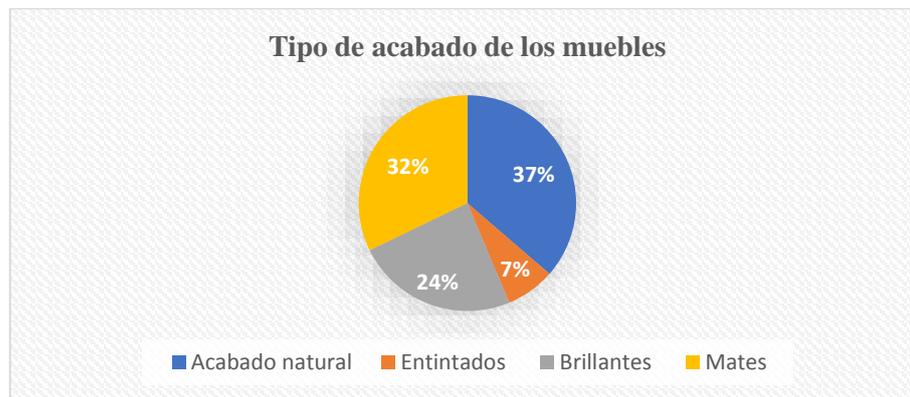


Gráfico 13-3: Tipo de acabado de los muebles

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

De acuerdo al gráfico el 37% de las personas prefieren un acabado natural en el mobiliario, el 32% le gusta que el acabado sea mate debido a que brinda mayor calidad que las de brillo y en un menor porcentaje que sea entintado ya que le da otro tipo de presentación a los muebles.

7. ¿Cuál es el diseño o estilo que usted prefiere en los muebles de madera?

Tabla 13-3: Diseño de los muebles de madera

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Minimalista (sin molduras ni curvas)	66	17%
Rustico	39	10%
Contemporáneo	174	46%
Clásico	103	27%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

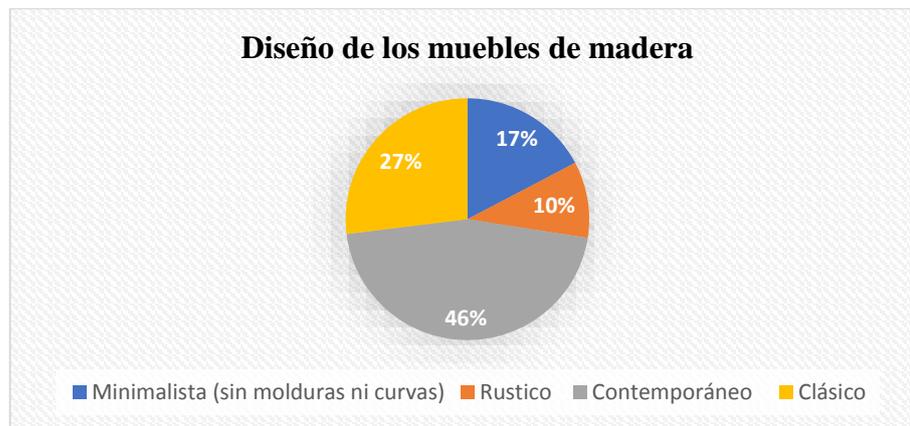


Gráfico 14-3: Diseño de los muebles de madera

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

De acuerdo al diseño o estilo de los muebles de madera, el 46% de las personas encuestadas prefieren que sea de un estilo contemporáneo debido a que se crea un ambiente de confort, fresco y sofisticado en el hogar, el 27% lo prefieren de un estilo clásico debido a que así el tiempo pase los muebles siempre van a mantener su identidad y crea un ambiente de romanticismo e historia, mientras que en un 10% lo prefieren en un estilo rústico ya que buscan crear un ambiente tradicional y que sea entorno a la naturaleza.

8. ¿Qué tipo de muebles de madera usted prefiere adquirir?

Tabla 14-3: Preferencia del tipo de muebles

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Juegos de sala	158	42%
Muebles de cocina	27	7%
Escritorios	35	9%
Camas	54	14%
Closet	62	16%
Otros	46	12%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

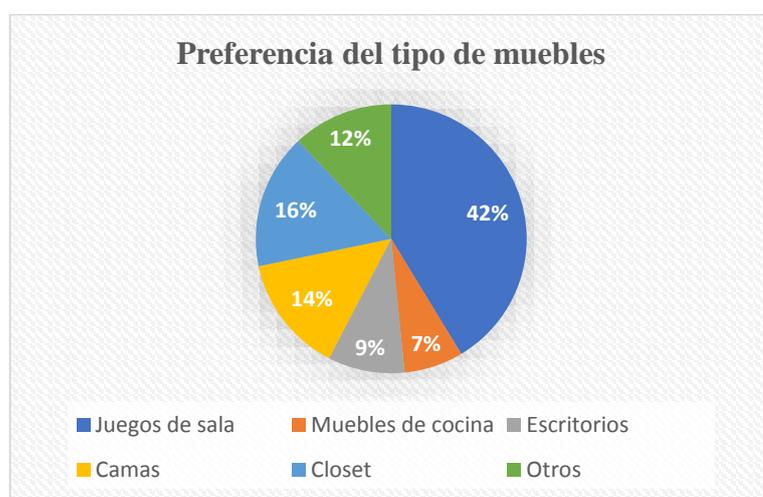


Gráfico 15-3: Preferencia del tipo de muebles

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

Según el gráfico el 42% de las personas adquieren juegos de sala, el 16% compran closet para dormitorios, el 14% realiza la compra de camas, en 12% otro tipo de productos como son puertas y tan solo el 7% adquieren muebles para la cocina.

9. ¿Cuál es la forma de pago al momento comprar mobiliario?

Tabla 15-3: Forma de pago

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Al contado	193	51%
A crédito	189	49%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020



Gráfico 16-3: Forma de pago

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

En el gráfico se muestra que el 51% de las personas prefieren realizar el pago al contado, mientras que el 49% lo realiza a crédito, es decir, que el pago lo puede realizar en máximo tres cuotas hasta que se le entrega el mobiliario.

10. En los muebles de madera ¿qué tipo de madera usted prefiere?

Tabla 16-3: Tipo de madera

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Cedro	70	18%
Laurel	162	43%
Guayacán	135	35%
Seique	15	4%
TOTAL	382	100%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

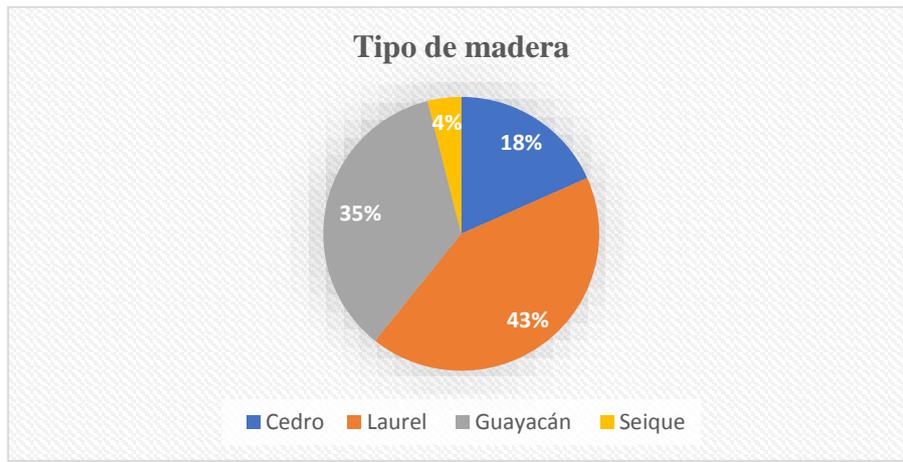


Gráfico 17-3: Tipo de madera

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Análisis:

El cliente al elegir el tipo de madera el mayor porcentaje se inclina por el laurel con el 43%, por lo que es una madera económica, de buena calidad y fácil de conseguir con respecto a las demás, el 35% la prefieren de guayacán este tipo de madera es más costosa debido a la dificultad de conseguir la madera, el 18% escoge al cedro y el 4% prefiere el seique que es una madera de buena calidad pero muy pocas personas conocen sus propiedades.

3.1.1.3 Análisis de la ficha de observación

La empresa “Muebles Mi Estilo” está ubicada en el cantón Riobamba, parroquia de Yaruquíes, se encarga de la producción y comercialización de muebles de madera como son camas, closet, veladores, comedores, juegos de sala, muebles para la cocina, puertas, entre otros, el mobiliario se elabora en base a las preferencias del cliente, es decir, el tipo de madera, el diseño, el tamaño y el tipo de acabado, por lo que el precio varía dependiendo de estas variables.

Los empleados son capacitados para que ofrezcan productos de buena calidad, cada uno de ellos conoce las actividades que debe realizar, aunque los empleados son muy jóvenes o recién graduados poseen el conocimiento teórico y muy poco lo práctico, por lo que desconocen el uso correcto o la técnica adecuada para utilizar cualquier tipo de herramienta por tal razón que el dueño en base a su experiencia les explica cuál es la mejor manera de hacerlo para que el producto al final muestra su calidad.

Las instalaciones para la elaboración de los muebles son adecuadas por el espacio que brinda, además el propietario ha realizado una gran inversión en las herramientas para la producción del mobiliario, por lo que se debe tener cuidado al momento de usarlas. La producción y comercialización de muebles de madera es un negocio rentable siempre y cuando los clientes paguen el precio justo por mobiliario que se le ofrece.

3.1.2 Comprobación de la idea a defender

Después de haber analizado los resultados de la entrevista aplicada al propietario de la empresa, la encuesta realizada a la población económicamente activa del cantón Riobamba y guía de observación realizada en la empresa se ha evidenciado la inexistencia de una gestión administrativa y financiera que permita el incremento de la rentabilidad, además no se establecen políticas o principios en él se base la empresa.

Motivo por el cual se propone el diseño de un plan de negocios en el que se considera la gestión estratégica, marketing, operativa, talento humano, legal y financiera permitiendo a la empresa tener bases para su crecimiento y desarrollo además se procura que la rentabilidad incremente favorablemente, el plan de negocios es una guía que direcciona a la empresa que quiere lograr y hacia a donde va, aprovechando los recursos y conocimientos que se tiene acerca del negocio.

3.2 Propuesta

La presente propuesta abarca un modelo de un plan de negocios basada en (Bóveda , Oviedo , & Yakusik, 2015), (Domínguez, 2019) y (Luna, 2016) los cuales aportan de manera significativa a la propuesta, además permite establecer un incremento de la rentabilidad en la empresa Muebles Mi Estilo dedicada a la producción y comercialización de muebles de madera para el hogar.

A continuación se detalla la estructura a llevar a cabo en el plan de negocios:

- Gestión estratégica
- Gestión de marketing
- Gestión operativa
- Gestión de talento humano
- Gestión legal
- Gestión financiera

3.3 Gestión estratégica

3.3.1 Definición del negocio

La empresa “Muebles Mi Estilo” se dedica a la producción y comercialización de muebles de madera de laurel, guayacán, cedro, entre otros, para el hogar, los productos que se ofrecen son de alta gama y de buena calidad. Sus operaciones se desarrollan en la Parroquia de Yaruquies, ubicada en las calles Eloy Alfaro 1847 entre Manuel León y Fernando Daquilema del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, su propietario es el señor Mariano Álava Saltos.

3.3.2 Misión

Somos una empresa que nos dedicamos a la producción y comercialización de muebles de madera de laurel, guayacán, cedro, entre otros, productos de alta calidad y diseñados para el hogar logrando la eficiencia y la satisfacción del cliente.

3.3.3 Visión

Ser una empresa líder en el mercado en la producción y comercialización de muebles de madera para el hogar ofreciendo una alta gama de productos y de buena calidad.

3.3.4 *Valores corporativos*

- **Responsabilidad:** el personal que labora dentro y fuera de la empresa trabaja responsablemente desde la obtención de la materia prima hasta entregar el producto terminado al cliente.
- **Respeto:** propiciar un ambiente de trabajo respetuoso entre el personal y ante todo hacia el cliente.
- **Compromiso:** trabajamos con esfuerzo y pasión para cumplir con los desafíos propuestos para satisfacer los gustos de nuestros clientes.
- **Lealtad:** prevalece el sentido de pertenencia hacia la empresa en todo momento, además se promete confidencialidad en la información que posee la empresa.
- **Calidad:** ofrecer un producto con las características necesarias que satisfagan las necesidades de los clientes.
- **Innovación:** ofrecemos productos que satisfacen las necesidades del cliente y estamos a la vanguardia con los avances tecnológicos para que nuestros productos terminados sean llamativos e innovadores.
- **Puntualidad:** respetar los horarios estipulados de trabajo y cumplirlos a cabalidad.
- **Solidaridad:** brindar ayuda al nuevo personal que se integra a la empresa con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** respetar y reconocer las limitaciones que tenemos y el aporte que brindamos al trabajar en conjunto por lo que hace que avancemos rápido, ofreciendo productos de calidad y en los plazos establecidos.
- **Responsabilidad ambiental:** capacitamos al personal para que las actividades se realicen de manera responsable al momento de desechar desperdicios y materiales químicos que son peligrosos para lo cual se busca prevenir el impacto ambiental por las actividades que realizamos en el negocio.
- **Calidad de servicio al cliente:** atendemos todas las necesidades y sugerencias del cliente puesto que es la base esencial de la razón de ser de la empresa.

3.3.5 *Análisis FODA*

La matriz FODA permite que se realice un análisis de la empresa tanto externa como interna, por lo que se examina a profundidad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar la situación actual de la empresa. En la perspectiva interna están las fortalezas y debilidades, mientras que en la externa se encuentran las oportunidades y amenazas que se puede tener en el mercado.

El objetivo del análisis FODA es determinar cuáles son los factores estratégicos que favorecen a la empresa para que sea más competitiva en el mercado, caso contrario que al no identificarlos de forma correcta sería perjudicial para el crecimiento de la empresa Muebles Mi Estilo.

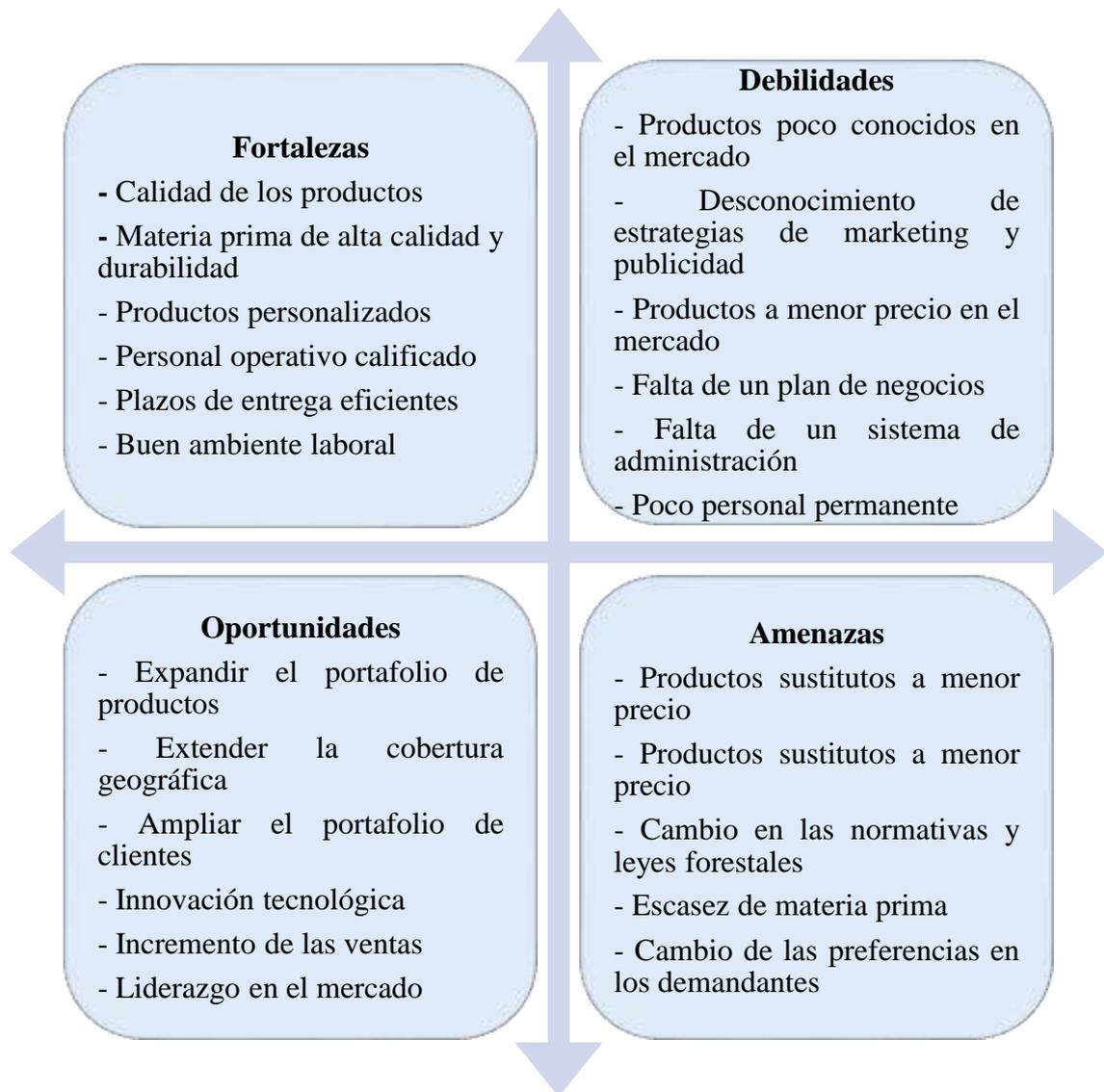


Gráfico 18-3: Matriz FODA

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Al identificar el FODA de la empresa Muebles Mi Estilo se procede a formular las estrategias con el objetivo de aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades que posee para contrarrestar las debilidades y amenazas a las que se enfrenta en un futuro y mejorar la situación de la empresa.

Tabla 17-3: Análisis FODA

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	O 1. Expandir el portafolio de productos O2. Extender la cobertura geográfica O3. Ampliar el portafolio de clientes	A1. Alza de precios en la materia prima A2. Productos sustitutos a menor precio A3. Cambio en las normativas y leyes forestales
Factores internos	O4. Innovación tecnológica O5. Incremento de las ventas O6. Liderazgo en el mercado	A4. Escasez de materia prima A5. Cambio de las preferencias en los demandantes
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Calidad de los productos F2. Materia prima de alta calidad y durabilidad F3. Productos personalizados F4. Personal operativo calificado F5. Plazos de entrega eficientes F6. Buen ambiente laboral	FO1. Capacitar al personal para que adquiera nuevos conocimientos y realice un trabajo de calidad. FO2. Aprovechar la buena calidad de la materia prima para diseñar nuevos productos y abarcar más mercado. FO3. Personalizar la fabricación del producto en base a las necesidades del cliente. FO4. Adquirir maquinaria necesaria para fabricación de los muebles de madera. FO5. Optimizar recursos y realizar nuevos diseños llamativos para el cliente. FO6. Aprovechar las buenas relaciones con el personal para mayor productividad.	FA1. Tener una buena relación con los proveedores para mantener los precios. FA2. Realizar un análisis de los productos similares que ofrece la competencia. FA3. Estar a la vanguardia con las nuevas normativas para cumplirlas a cabalidad. FA4. Optimizar los recursos de materia prima a través de capacitaciones. FA5. Ofrecer una alta calidad e innovación en los productos para fidelizar al cliente.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. Productos poco conocidos en el mercado D2. Desconocimiento de estrategias de marketing y publicidad D3. Productos a menor precio en el mercado D4. Falta de un plan de negocios D5. Falta de un sistema de administración D6. Poco personal permanente	DO1. Aprovechar el crecimiento poblacional para abarcar nuevos sectores y fortalecer nuestra trayectoria en el mercado. DO2. Fortalecer la imagen de la empresa implementando nuevas estrategias de publicidad. DO3. Diseñar nuevos métodos de fabricación del producto para optimizar recursos y acaparar más mercado. DO4. Diseñar un plan de negocios acorde a la empresa. Implementar un sistema administrativo para que los procesos sean más eficientes. DO5. Diseñar estrategias que permita tener el liderazgo en el mercado. DO6. Diseñar un organigrama estructural y funcional acorde a la Actividades que realiza el personal.	DA1. Ofrecer productos a precios cómodos y con promociones para atraer clientes. DA2. Adquirir conocimientos que permita plantear estrategias publicitarias, DA3. Trabajar en base a las leyes y normativas vigentes. DA4. Actualización constante en la gestión empresarial para ser más competitivos. DA5. Motivar al personal para que siempre de lo mejor de sí y superarse cada día.

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

La matriz FODA permitió analizar sus fortalezas las cuales ayudan a que la empresa sea más competitiva en el mercado, ofreciendo productos de calidad y de larga durabilidad, es necesario el diseño de un plan de negocios que permita mejorar todo los procesos administrativos y operarios para generar mayor rentabilidad.

3.3.6 *Objetivos estratégicos*

- Fabricar y comercializar muebles de madera de alta calidad en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.
- Atraer y fidelizar a nuevos clientes a través de la publicidad en redes sociales para tener mayor acogida y ser reconocida en el mercado.
- Innovar y crear nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar las ventas en la empresa.
- Utilizar los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz a través de la elaboración de un plan de negocios en la que se mejore los procesos y genere mayor rentabilidad.
- Capacitar al personal de la empresa de forma periódica para que sus habilidades mejoren y fabriquen un producto de alta calidad.
- Proporcionar información a los clientes acerca de los productos que se ofrecen para aumentar la demanda y atraer a nuevos clientes potenciales.
- Adquirir maquinaria tecnológica necesaria que permita que los muebles de madera sean elaborados de buena calidad.

3.4 *Gestión de marketing*

La gestión de marketing permite que la empresa mejore sus procesos en la producción, administración y venta de los muebles de madera, entregando a los clientes productos de alta calidad y satisfaciendo sus necesidades. El marketing se enfoca principalmente en la demanda y oferta para comercializar el producto en el mercado.

3.4.1 *Producto*

Para ofrecer un producto hay que adaptarse a las características del mercado en las que se va a vender, por tal razón se realizó un análisis del mercado para definir los principales productos que se va a ofrecer los cuales generaran mayor ingreso a la empresa y los clientes estarán satisfechos por la compra del producto.

La empresa Muebles Mi Estilo ofrece muebles de madera de alta calidad que son fabricados con madera de laurel, samán y seique. El laurel es una madera que se caracteriza por su calidad, durabilidad, moderada en su peso y por ser trabajable a la hora de realizar diseños, además es una madera no muy costosa y muy demanda por los clientes, mientras que la madera de samán y seique son consideradas costosas y pesadas para la fabricación de los muebles, aunque de igual forma es trabajable para realizar diferentes tipos de muebles.

Cabe recalcar que la empresa estará a la vanguardia e innovara constantemente dependiendo de los cambios que se den en el mercado para dar una respuesta rápida y precisa, por lo que la empresa aceptará nuevas ideas y propuestas que mejoren los ingresos. A lo largo del funcionamiento de la empresa se irá incorporando nuevos productos que el cliente necesite y que la empresa tenga la capacidad para fabricarlas.

A continuación, se presenta algunos de los productos que ofrece la empresa al mercado:

Juego de comedor



Figura 4-3: Juego de comedor

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

Juegos de sala



Figura 5-3: Juegos de sala

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

Closet



Figura 6-3: Closet

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

Escritorios



Figura 7-3: Escritorio

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

Muebles de audio y video



Figura 8-3: Muebles de audio y video

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

Dormitorios



Figura 9-3: Dormitorios

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

Aparadores



Figura 10-3: Aparadores

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

Cómodas peinadoras



Figura 11-3: Cómodas peinadoras

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

Ropero



Figura 12-3: Ropero

Fuente: (Stilo muebles , 2020)

3.4.2 Análisis de la demanda

La información para el estudio de mercado se obtuvo por medio de la entrevista realizada al propietario de la empresa Muebles Mi Estilo, datos obtenidos a través del INEC que es un sitio web oficial y mediante encuestas realizada a la población económicamente activa de la zona urbana del cantón Riobamba, para lo cual se tomó el rango de edad de 25 a 59 años de edad, con el fin de conocer las opiniones, los gustos y el comportamiento al momento de comprar muebles de madera para el hogar.

3.4.1.1 Demanda actual

Para determinar la demanda se considera la pregunta número uno de la encuesta, la cual permite determinar la intencionalidad o el grado de aceptación de los clientes potenciales por adquirir el producto. Según los resultados de la encuesta el 92% de la población encuestada afirman que, si usan muebles de madera en su hogar, mientras que en una proporción más pequeña del 8% no lo uso debido a que sus muebles son de otro tipo de materiales, también se hizo un sondeo para conocer qué tipo de muebles adquiriría el cliente.

Tabla 18-3: Demanda actual de los productos

Productos	Demanda anual
Juegos de sala	23821
Muebles de cocina	4071
Escritorios	5276
Camas	8143
Closet	9348

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.2.2.2 Proyección de la demanda

Para la demanda proyectada se tomó en consideración la tasa de crecimiento sectorial manufacturera con respecto a la fabricación de muebles, el cual corresponde al 3,63% según datos de la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017). A continuación, se aplicó la siguiente fórmula para su proyección:

$$DP = DA (1 + i)^n$$

Donde:

DP = Demanda futura

DA = Demanda actual

i = Tasa de crecimiento poblacional

n = Años a proyectar

Tabla 19-3: Demanda proyectada

Productos	Demanda anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Juegos de sala	23821	24686	25582	26510	27473	28470
Muebles de cocina	4071	4219	4372	4531	4695	4866
Escritorios	5276	5468	5666	5872	6085	6306
Camas	8143	8439	8745	9062	9391	9732
Closet	9348	9687	10039	10403	10781	11172

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.4.2 Análisis de la oferta

En el análisis de la oferta se consideró a todas las personas que se dedican a la fabricación de muebles de madera, dato que se obtuvo del propietario de la empresa debido a que es presidente del Gremio de Artesanos Calificados en Ebanistería y este gremio está conformado actualmente por 32 personas.

3.4.2.1 Oferta actual

Para determinar la oferta se hizo un sondeo en la que se recopiló información por parte de los dueños de los negocios que se dedican a la fabricación de muebles de madera, en el cual se hizo un promedio de los diferentes muebles que son fabricados anualmente.

Tabla 20-3: Oferta actual de los productos

Productos	Oferta anual
Juegos de sala	5760
Muebles de cocina	2688
Escritorios	4224
Camas	6144
Closet	8064

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.4.2.2 Proyección de la oferta

La proyección de la oferta se realizó en base a la tasa de crecimiento sectorial manufacturera con respecto a la fabricación de muebles, el cual corresponde al 3,63% según datos de la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

$$OP = OA (1 + i)^n$$

Donde:

OP = Oferta futura

OA = Oferta actual

i = Tasa de crecimiento poblacional

n = Años a proyectar

Tabla 21-3: Proyección de la oferta

Productos	Oferta anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Juegos de sala	5760	5969	6186	6410	6643	6884
Muebles de cocina	2688	2786	2887	2991	3100	3213
Escritorios	4224	4377	4536	4701	4872	5048
Camas	6144	6367	6598	6838	7086	7343
Closet	8064	8357	8660	8974	9300	9638

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.4.2.3 Demanda insatisfecha

Los datos obtenidos son muy beneficios ya que existe una demanda insatisfecha por cada producto ofrecido por parte de la empresa, lo cual significa que hay un mercado amplio, el cual podemos tratar de abarcar con el planteamiento de nuevas estrategias y alianzas.

Tabla 22-3: Demanda insatisfecha

Productos	Demanda anual	Oferta anual	Demanda insatisfecha
Juegos de sala	23821	5760	18061
Muebles de cocina	4071	2688	1383
Escritorios	5276	4224	1052
Camas	8143	6144	1999
Closet	9348	8064	1284

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.4.2.4 Proyección de la demanda insatisfecha

La proyección de la demanda insatisfecha se determinó según la tasa de crecimiento sectorial manufacturera con respecto a la fabricación de muebles, el cual corresponde al 3,63% según datos de la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

$$DIP = DIA (1 + i)^n$$

Donde:

DIP = Demanda insatisfecha futura

DIA = Demanda insatisfecha actual

i = Tasa de crecimiento poblacional

n = Años a proyectar

Tabla 23-3: Proyección de la demanda insatisfecha

Productos	Demanda insatisfecha anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Juegos de sala	18061	18717	19396	20100	20830	21586
Muebles de cocina	1383	1433	1485	1539	1595	1653
Escritorios	1052	1090	1130	1171	1213	1257
Camas	1999	2072	2147	2225	2305	2389
Closet	1284	1331	1379	1429	1481	1535

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.4.3 Análisis de precios

Los datos para obtener el precio de los muebles de madera fueron a través de la entrevista realizada al propietario de la empresa el cual manifestó que los precios varían de acuerdo al diseño

y a la madera que se utiliza para la fabricación, por tal razón se ha realizado un estimado en los precios para cada mueble, en el que se consideró que el mobiliario sea de tamaño estándar y los demás son fabricados por metro como son los closets, los muebles de estudio, entre otros. A continuación, se detalla los precios establecidos:

Tabla 24-3: Madera de laurel

Productos	Precio
Juegos de sala	450,00 – 1200,00
Closet de melamina por metro	100,00 – 140,00
Camas	250,00 – 500,00
Puertas de medidas estándar	140,00 – 160,00
Muebles de cocina por metro	100,00 – 180,00
Escritorios de madera	450,00 – 800,00
Muebles de audio y video	250,00 – 600,00
Aparadores	350,00 – 600,00
Muebles de estudio por metro	100,00 – 160,00
Cómodas peinadoras	250,00 – 450,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

La madera de laurel se caracteriza por ser una madera fina, homogénea, durable, heterogénea en su color, de peso moderado cuya densidad es de 0.58g por centímetro cubico y con un 12% de humedad, además es una de las maderas más fáciles de comprar debido al permiso forestal y al costo, por tal razón en la tabla se da un aproximado en los precios de los muebles con medidas estándares.

Tabla 25-3: Madera de samán y seique

Productos	Precio
Dormitorios	600,00 – 1800,00
Puertas	250,00 – 300,00
Escritorios	350,00 – 560,00
Juego de comedor	650,00 – 1500,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

La madera de samán es una de las maderas más fuerte y de gran durabilidad, su textura es suave, densidad de 0.4, es una madera pesada y de color blanquecino, pero su adquisición es muy costosa por lo que el precio del mobiliario se incrementa, además no son tan solicitadas por el cliente por su peso y los muebles de seique de igual forma son costosos por sus características similares.

3.4.4 Cadena de distribución

El mercado inicial de la empresa es la ciudad de Riobamba en la que tendrá la oportunidad de crecer y expandirse a nuevos mercados. Para la cadena de distribución de los muebles de madera se determinó uno adecuado para que el producto esté disponible para el consumidor final y se encuentre en óptimas condiciones.

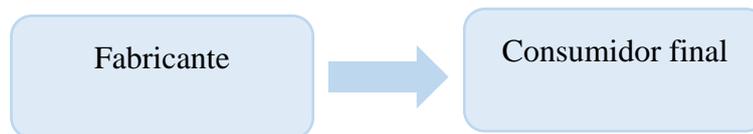


Gráfico 19-3: Cadena de distribución directa

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

La empresa Muebles Mi Estilo determino que la cadena de distribución de los productos es un canal directo, debido a que el punto de venta está instalado dentro de la planta de producción, en una sala que esta apartada del ruido de la maquinaria, el vendedor mantiene contacto directo con el cliente y entregan los muebles directamente al consumidor final.

Los muebles de madera son transportados en el vehículo de la empresa para ser entregados e instalados en la casa del cliente y que el producto encaje correctamente en el lugar indicado.

3.4.5 Publicidad

Al promocionar el producto se toma en cuenta tres aspectos como es la capacidad, audiencia y el mercado, por lo que es fundamental vender mobiliario a buen precio en función a la calidad y al diseño, puesto que las ventas están dirigida a toda la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba.

Para que los productos de la empresa sean reconocidos en el mercado se utilizara diferentes herramientas de comunicación como son las redes sociales, medio por el cual será conocido de forma masiva puesto que en la actualidad las personas utilizan este medio para encontrar o promocionar los productos que necesiten.

Otro medio de promocionar los productos es de boca a boca en la que se tiene contacto directo con el cliente y los mismos lo promocionan con otras personas abarcando mayor mercado dentro de la ciudad.

3.5 Gestión operativa

En la parte operativa se establece los requerimientos necesarios para la producción y comercialización de los muebles de madera de la empresa Muebles Mi Estilo.

3.5.1 Recursos materiales necesarios

En la siguiente tabla se detalla los materiales necesarios en el departamento administrativo y producción para la fabricación de los muebles de madera.

Tabla 26-3: Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	Unidad	Detalle
Departamento administrativo		
Laptop	800,00	Cori i3 Hp
Impresora	400,00	Epson de tinta continua
Escritorio	300,00	Buen tamaño y funcionalidad
Archivador	450,00	Archivador para guardar los documentos
Muebles de oficina	250,00	Muebles como mesas y sillas
Departamento de producción		
Cepilladora	4200,00	Utilizada para aplanar y alisar la superficie de la madera
Canteadora	1200,00	Alisa e iguala la superficie de dos piezas para poder unir las y formar una superficie mayor
Sierra circular	3800,00	Máquina que hace girar una hoja circular para aserrar la madera de forma longitudinal o transversal
Fresadora	1000,00	Máquina eléctrica rotativa que realiza el labrado en la pieza a fresar
Sierra de cinta	700,00	Serrucho de banda que permite dar la forma de curva a la madera
Compresores de aire	1800,00	El compresor de aire permite taladrar, clavar, grapar, remachar, pintar, entre otros
Maquinas eléctricas y manuales	5000,00	Maquinas como el taladro, pulidora, moladora, taladro eléctrico, lijadora ruta orbita, entre otros

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.5.2 Capacidad de producción

En la empresa Muebles Mi Estilo se estableció el siguiente pronóstico en la fabricación de muebles como son: juegos de sala, closet, camas y puertas.

Tabla 27-3: Capacidad de producción

Muebles de madera	Producción total al mes	Producción total al año
Juegos de sala	15	180
Closet de melamina por metro	25	300
Camas	20	240
Puertas de medidas estándar	105	1260
Muebles de cocina por metro	12	144
Escritorios de madera	30	360
Muebles de audio y video	25	300
Aparadores	32	264
Muebles de estudio por metro	12	144
Cómodas peinadoras	33	396

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Durante el primer año la introducción de los muebles de madera al mercado será de forma progresiva siendo un crecimiento del 4% hasta llegar a la producción total esperada y a partir de los siguientes años la producción de los muebles será dependiendo de la aceptación del producto por parte del cliente.

Tabla 28-3: Capacidad de producción anual

Muebles de madera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Juegos de sala	180	187	193	200	208
Closet de melamina por metro	132	137	142	147	152
Camas por metro	156	162	168	174	180
Puertas	192	199	206	214	221
Muebles de cocina por metro	72	75	77	80	83
Escritorios en una media	60	62	64	67	69
Muebles de audio y video	84	87	90	93	97
Muebles de estudio por metro	72	75	77	80	83
Cómodas peinadoras	168	174	180	187	194
Total	1116	1157	1198	1242	1287

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.5.3 Flujograma de proceso de producción

La fabricación de los muebles de madera en los diferentes modelos, estilos y acabados sigue un proceso en común que consiste en el corte, trazado, ensamblaje, armado, lijado y acabado.

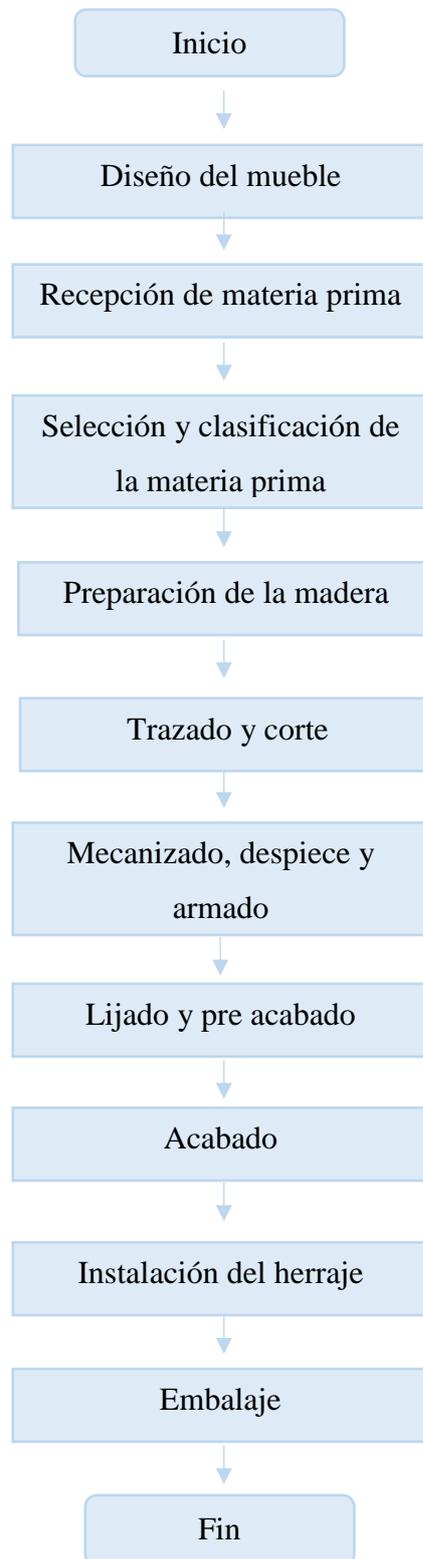


Gráfico 20-3: Flujograma del proceso de producción

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

– **Diseño del mueble de madera**

La persona encargada del diseño de los muebles es el maestro de carpintería quien es conocedor del arte debido a su conocimiento y experiencia, por tal razón lo realizara de acuerdo a la petición e indicaciones del cliente.

– **Recepción de materia prima**

El proceso para la fabricación de un mueble empieza con la recepción de la materia prima como son la madera, tableros, tintes, barnices, lijas, esponjas, colas y materiales de ensamblaje.

– **Selección y clasificación de la materia prima**

Se realiza la inspección de la materia prima que estén en buenas condiciones para luego ser almacenados en la bodega de manera ordenada de acuerdo a su función y uso, luego se selecciona el tipo de madera que se utilizara para la fabricación del mueble y la cantidad necesaria para la misma.

– **Preparación de la materia prima**

La madera pasa por un proceso de preparación en la que se cura a la madera y de la adecua para luego ir al proceso de trazado.

– **Trazado y corte**

Una vez preparada la madera y determinado el diseño del mueble se procede para trazar las medidas exactas de las partes del mueble y cortarlas con las herramientas adecuadas para que no haya desperdicio de materiales, además se señala las imperfecciones de la madera para luego procesarla.

– **Mecanizado, despiece y armado**

La madera luego de ser cortada se procede con el mecanizado que consiste en cepillar la madera para obtener una superficie lisa y con la herramienta de corte permite realizar un torneado de las piezas, es decir, que la pieza debe girar rápidamente y con la máquina de corte dar una forma circular a la pieza. El despiece consiste juntar todas las piezas de acuerdo a la ubicación que tendrá en el mueble para luego proceder al armado las cuales son pegadas con cola blanca mientras que

en la fabricación de los cajones de un armario no se realiza este proceso, una vez que las piezas han sido pegadas se las ensambla con tornillos de acuerdo al diseño solicitado por el cliente.

– **Lijado y pre acabado**

Los muebles luego de ser ensamblados se procede a lijarlos para nivelar la superficie y que en la madera se adhiera los diferentes productos para el acabado final, además se realiza un pre acabado el cual consiste en corregir las pequeñas fallas con masilla y pulirlas, también se realiza el debido entonado en el que el mueble tenga el mismo tono de color.

– **Acabado**

Para el acabado se aplica diferentes productos como son los barnices, tintes, pintura, entre otros para proteger la madera y obtener el aspecto deseado en el mobiliario. El proceso para el acabado empieza con el tintado, secado, barnizado, secado, lijado intermedio, barnizado final y secado. En el acabado se proporciona como aspecto final el tacto, el brillo, el color, los respectivos tratamientos para su duración y finalmente darle un acabado con poliéster.

– **Instalación del herraje**

Se realiza todos los ajustes de las piezas y se les coloca las bisagras correspondientes para que permita su correcta apertura y cierre.

– **Embalaje**

Después de haber terminado con todo el proceso de fabricación se procede a almacenarlos en la bodega temporalmente, dependiendo de la cantidad de los productos, para luego entregarlos y realizar la instalación del mobiliario del cliente en las fechas establecidas.

3.5.4 Distribución de la planta

La distribución de la planta se realizó de acuerdo a las necesidades de la empresa y tomando en cuenta el tamaño del terreno que es 420 m², a continuación, se detalla el plano de la infraestructura conformado por los siguientes departamentos:

- Área administrativa
- Área de ventas

- Área de producción
- Área de almacenamiento
- Área de recepción de materiales
- Área de desechos
- Área de limpieza

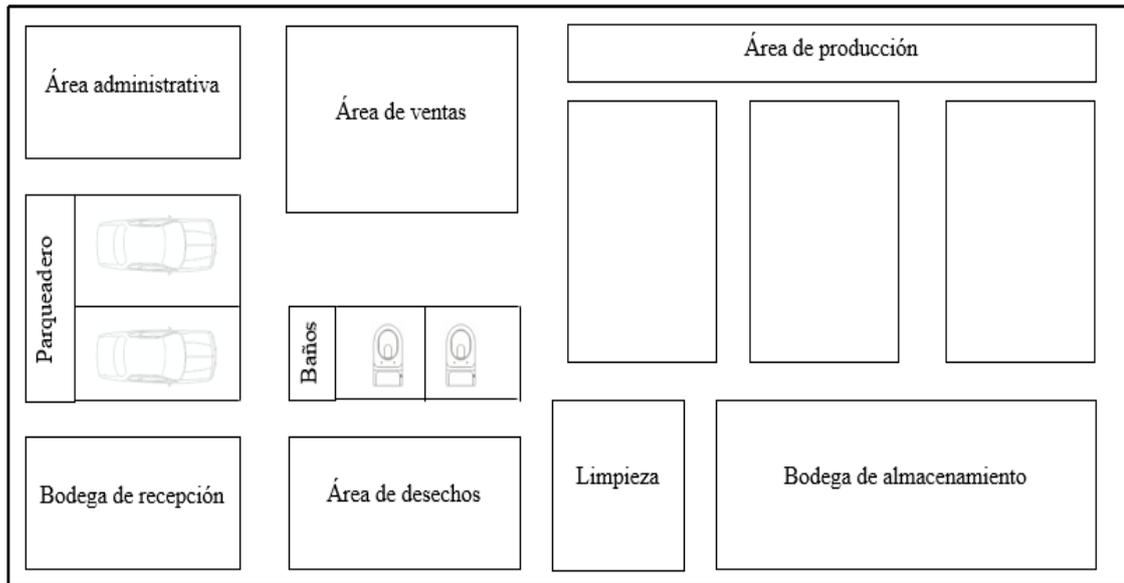


Figura 13-3: Distribución de la planta

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.5.5 Localización

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Yaruquíes

Dirección: Eloy Alfaro 1847 entre Manuel León y Fernando Daquilema



Figura 11-3: Localización

Fuente: Google Maps

3.6 Gestión de talento humano

La empresa busca que el capital humano este integrado en cada uno de los procesos del negocio, en el cual se busca desarrollar, gestionar, motivar, atraer y retener al personal, de esta manera se disminuirá la rotación del personal. Al contar con personal calificado y comprometido en el cumplimiento de metas, permite que haya mejores resultados en la empresa y se logre ejecutar estrategias.

3.6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional refleja la línea de autoridad desde la dirección más alta hasta los puestos de menor jerarquía sin desmerecer cada una de funciones, además esta estructura permite que haya una cadena de mando la cual hace que la comunicación mejore entre personal. La empresa Muebles Mi Estilo cuenta con un total de seis empleados que están distribuidos de acuerdo a su experiencia laboral o título en los cargos administrativos, de producción y en el de comercialización.



Gráfico 21-3: Estructura organizacional

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.6.2 *Funciones del personal*

Se describe cada una de las actividades o roles que cumplirá el personal en cada uno de los departamentos asignados.

Gerente

Objetivo: Dirigir la empresa hacia el crecimiento y desarrollo de la misma a través de un manejo adecuado de los recursos.

Funciones

- Planificar los objetivos de la empresa Muebles Mi Estilo a corto y largo plazo
- Administrar de manera correcta los recursos de la empresa
- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar cada una de las actividades de la empresa
- Asignar las actividades que realizara el personal
- Analizar los problemas de la empresa de aspecto administrativos, operativo y financiero
- Tomar decisiones acerca la contratación, evaluación y capacitación del personal
- Analizar y comunicar la situación real interna y externa de la empresa

Maestro

Objetivo: Salvaguardar cada una de las etapas en la fabricación de los muebles de madera entregando un producto de calidad.

Funciones

- Revisar los bocetos, diseños y especificaciones del producto solicitado
- Elaborar diseños originales para captar el interés del cliente
- Trabajar con equipos de carpintería y demás herramientas manuales
- Ensamblar las piezas de los muebles y agregar elementos como soportes, bisagras, agarraderas y seguros
- Calcular la cantidad de material que será utilizado y el costo que representa.
- Restaurar muebles de madera antiguos
- Garantizar que los productos son elaborados bajo especificaciones de resistencia y calidad

Oficial

Objetivo: Fabricar los muebles de madera bajo las especificaciones del maestro

Funciones

- Cortar, moldear y alisar la madera según las especificaciones dadas
- Montar el mobiliario en el lugar requerido
- Utilizar herramientas manuales y eléctricas de madera
- Prestar atención a los detalles
- Abordar las tareas requeridas con responsabilidad
- Realizar los acabados de los muebles de madera

Contador

Objetivo: Registrar los recursos contables y financieros de la empresa y ser de apoyo en las actividades de gerencia.

Funciones

- Mantener la información contable ordenada y digitalizada

- Elaborar los estados financieros para cada periodo
- Realizar cálculos por concepto de impuestos
- Realizar las declaraciones tributarias con su respectivo anexo
- Brindar asesoría financiera y tributaria
- Manejar la nómina de la empresa

Vendedor

Objetivo: Establecer una relación cordial con el cliente brindándoles información del producto para llegar a la venta

Funciones

- Captar a los clientes
- Establecer estrategias de venta
- Llevar un registro de las ventas realizadas
- Realizar las facturas y cobros por el producto vendido
- Explicar las características que tiene el producto
- Prever las necesidades de los clientes

3.6.3 Proceso de contratación

Para el proceso de contratación se realizará en base a las necesidades y características que la empresa Muebles Mi Estilo crean necesario para la selección y contratación del personal.

Tabla 29-3: Modelo de reclutamiento y selección de personal – Contador

Cargo: Contador	
Perfil	Financiero o afines
Experiencia	Un año de experiencia
Funciones	Registros contables
Días y horarios	Lunes – viernes (8 am - 17 pm)
Remuneración	\$400
Tipo de contratación	Permanente

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 30-3: Modelo de reclutamiento y selección de personal – Vendedor

Cargo: Vendedor	
Perfil	Administrativo
Experiencia	Un año experiencia
Funciones	Promoción y estudio de mercado
Días y horarios	Lunes – viernes (8 am - 17 pm)
Remuneración	\$400
Tipo de contratación	Permanente

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 31-3: Modelo de reclutamiento y selección de personal – Maestro carpintero

Cargo: Maestro carpintero	
Perfil	Carpintería
Experiencia	Habilidad en la fabricación de muebles
Funciones	Controlar los procesos de fabricación
Días y horarios	Lunes – viernes (8 am - 17 pm)
Remuneración	\$500
Tipo de contratación	Permanente

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 32-3: Modelo de reclutamiento y selección de personal – Oficial de carpintería

Cargo: Oficial de carpintería	
Perfil	Bachiller
Experiencia	Experiencia en manejo de herramientas de carpintería
Funciones	Apoyo en el proceso de fabricación
días y horarios	Lunes – viernes (8am - 17 pm)
Remuneración	\$400
Tipo de contratación	Permanente

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.6.4 Evaluación de desempeño

La empresa Muebles Mi Estilo realizara al personal una evaluación de desempeño, donde se verifique que la contratación realizada fue acertada, por lo que dicha evaluación se aplicara en cualquier momento. Es recomendable que la evaluación se lo realice a todo el personal administrativo y técnico al menos una vez al año.

Tabla 33-3: Evaluación de desempeño

Información del evaluado					
Nombres y apellidos:					
C.I:					
Departamento y cargo:					
Fecha de ingreso:					
Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Cumplimiento de las normas					
Calidad del trabajo					
Trabajo en equipo					
Capacidad de aprendizaje					
Creatividad					
Evaluador:					
Área y cargo:					
Periodo de evaluación:					

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.7 Gestión legal

Para la constitución legal de la empresa Muebles Mi Estilo se ha realizado los siguientes trámites en los diferentes organismos de control como se lo indica en la siguiente tabla:

Tabla 34-3: Trámite legal

Trámite legal	Organismo de Control
Registro Único de Contribuyentes	Servicio de Rentas Internas
Calificación Artesanal	Junta Nacional de Defensa del Artesano
Permiso de Funcionamiento – Patente Municipal	Municipio de Riobamba
Permiso de bomberos	Cuerpo de Bomberos de Riobamba

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.7.1 Registro Único del Contribuyente

Según él (Servicio de Rentas Internas, 2020) para obtener el RUC es necesario que la persona se acerque a las oficinas del SRI de la ciudad de Riobamba con los siguientes documentos:

- Cédula de identidad original y copia
- Certificado de votación original y copia
- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente original y copia
- Calificación artesanal emitida por el organismo competente original y copia

Obligaciones del contribuyente

- Emitir y entregar comprobantes de venta autorizados
- Registrar ingresos y egresos
- Realizar declaraciones de impuesto que le correspondan, así como pagarlas

3.7.2 Calificación Artesanal

El certificado de calificación artesanal es otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano a los Maestros de Taller o Artesanos Autónomos (ADIPISCOR, 2018).

El maestro de taller debe solicitar la calificación o recalificación artesanal de manera periódica al presidente de la Junta Nacional de Defensa del Artesano del cantón Riobamba, caso contrario los artesanos se desamparan de la Ley de Defensa del Artesano y pierden todos los beneficios. Al realizar la solicitud se debe adjuntar los siguientes documentos:

- Solicitud de la Junta Nacional de Defensa del Artesanos (adquirir el formulario en la Junta)
- Copia del Título Artesanal
- Carnet actualizado del gremio
- Declaración Juramentada de ejercer la artesanía para los artesanos autónomos
- Copia de la cédula de ciudadanía
- Copia de la papeleta de votación (hasta los 65 años de edad)
- Foto a color tamaño carnet
- Tipo de sangre
- En caso de recalificación, copia del certificado de la calificación anterior.

Beneficios de la calificación artesanal

La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

- Exoneración de pago de décimo tercero, décimo cuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices
- Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas
- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices

- Acceso a las prestaciones del seguro social
- Extensión del seguro social al grupo familiar
- No pago de fondos de reserva
- Facturación con tarifa 0% IVA
- Declaración semestral del IVA
- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías
- Exoneración del pago del impuesto a la renta
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal. (Ministerio de Trabajo, 2020)

3.7.3 Permiso de Funcionamiento – Patente Municipal

La persona para obtener el permiso municipal debe acercarse a las oficinas del municipio de Riobamba con los siguientes requerimientos:

- Certificado de cancelación de impuestos
- Certificado de no adeudar al Municipio
- Formulario llenado por el solicitante

3.7.4 Permiso de Bomberos

Para la obtención del permiso de funcionamiento es necesario acudir a las oficinas del Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Riobamba con los siguientes requisitos:

- Adquirir un formulario de solicitud de Inspección que se lo compra en las oficinas de recaudación de la institución, y entregarlo lleno con los datos de su negocio en las mismas ventanillas
- Esperar que el Inspector realice la visita a su negocio, generalmente lo hace en 24 horas después de haber sido entregada la solicitud
- Una vez realizada la inspección de su negocio y haber sido autorizado, se debe acercar a recaudación con los siguientes requisitos:
 - Informe de inspección del Cuerpo de Bomberos del GADMR
 - Copia del RUC o RISE
 - Copia del pago del Impuesto Predial del año en curso.
 - Copia del pago de la Tasa de Bomberos del año en curso.

- Copia de la cédula y papeleta de votación
- Permiso de funcionamiento anterior en caso de ser renovación del permiso (Cuerpo de Bomberos GADM Riobamba, 2020)

Aspectos Tributarios

La empresa Muebles Mi Estilo debe cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

Tabla 35-3: Aspectos tributarios

Obligaciones tributarias	Tipo de declaración
IVA - Impuesto al valor agregado	Semestral
IR - Impuesto a la renta	Anual
IP - Impuesto predial urbano	Anual

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8 Gestión financiera

El ámbito financiero es uno de los objetivos principales del plan de negocios, puesto que en éste se evidencia y se determina la viabilidad o no del proyecto, a través de un estudio minucioso de aspectos como inversión, depreciación, presupuesto de ventas, costos fijos y variables, y entre otros que a continuación se detallan:

3.8.1 Inversión total

La empresa Muebles Mi Estilo estableció una inversión de activos fijos como son obra civil, maquinaria, vehículo, equipo de cómputo y equipo de oficina.

3.8.1.1 Inversión en obra civil

La empresa realizó una inversión para cubrir la necesidad de la infraestructura del departamento de recepción, producción, almacenamiento y embalaje de los muebles de madera por lo que fue necesario una construcción de 420 m², la cumplirá con los estándares nacionales e internacionales en la calidad y seguridad pertinente en la obra civil. El presupuesto para este fin se detalla a continuación:

Tabla 36-3: Inversión en obra civil

Rubros	Cantidad	Unidad	Precio total
Obras Civiles			
Infraestructura	420	m ²	35000,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.2 Inversión en equipo y maquinaria

Para el correcto funcionamiento y desempeño de las diferentes actividades en cada departamento la empresa proveerá con el equipo y maquinaria necesaria, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 37-3: Inversión en equipo y maquinaria

Rubros	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Cepilladora	1	4200,00	4200,00
Canteadora	1	1200,00	1200,00
Sierra circular	1	3800,00	3800,00
Fresadora	1	1000,00	1000,00
Sierra de cinta	1	700,00	700,00
Compresor de aire	1	1800,00	1800,00
Máquinas eléctricas y manuales	1	5000,00	5000,00
Total	7	17700,00	17700,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.3 Inversión en muebles y enseres

Un factor importante para la empresa es la implementación de los muebles de oficinas en los departamentos necesarios, puesto que hay que brindar al personal un ambiente laboral adecuado para que se sientan conformes en su trabajo.

Tabla 38-3: Inversión en muebles de oficina

Rubros	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorio	1	300,00	300,00
Archivador	1	450,00	450,00
Muebles de oficina	1	250,00	250,00
Total	3	1000,00	1000,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.4 Inversión en equipo de cómputo

Para el departamento administrativo se instalará el equipo de cómputo y la impresora los cuales permitirán que se automatice los procesos, se almacene la información y se registre las transacciones que se realiza al día.

Tabla 39-3: Inversión en equipo de cómputo

Rubros	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Laptop	1	800,00	800,00
Impresora	1	400,00	400,00
Total	2	1200,00	1200,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.5 Inversión en vehículo

Se realizó la inversión en el vehículo puesto que el transporte permitirá movilizar los muebles de madera de un lugar a otro para su entrega e instalación.

Tabla 40-3: Inversión en vehículo

Rubros	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Vehículo	1	10000,00	10000,00
Total	1	10000,00	10000,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

A continuación, se presenta en resumen la inversión fija:

Tabla 41-3: Inversiones fijas

Rubros	Total
Infraestructura	35000,00
Equipo y maquinaria	17700,00
Muebles de oficina	1000,00
Equipo de computo	1200,00
Vehículo	10000,00
Total	64900,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.6 Depreciación

Los activos fijos por su naturaleza sufren un desgaste, por tal razón se los deprecia por un porcentaje que se encuentra establecido en la ley, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 42-3: Porcentajes de depreciación

Rubros	Años de vida útil	Porcentaje
Infraestructura	20	5%
Equipo y maquinaria	10	10%
Muebles de oficina	10	10%
Equipo de computo	3	33%
Vehículo	5	20%

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

En la siguiente tabla se detalla el valor de la depreciación de los activos fijos para el primer año.

Tabla 43-3: Depreciación de activos fijos

Rubros	Valor	Fórmula	Valor de la depreciación
Infraestructura	35000,00		1662,50
Equipo y maquinaria	17700,00	Dep= (Valor real-Valor residual) / Vida útil	1593,00
Muebles de oficina	1000,00		90,00
Equipo de computo	1200,00		268,00
Vehículo	10000,00		1600,00
Total			5213,50

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 44-3: Proyección de la depreciación de activos fijos

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura	1662,50	1662,50	1662,50	1662,50	1662,50
Equipo y maquinaria	1593,00	1593,00	1593,00	1593,00	1593,00
Muebles de oficina	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Equipo de computo	268,00	268,00	268,00	268,00	268,00
Vehículo	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00
Total	5213,50	5213,50	5213,50	5213,50	5213,50

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.7 Inversión en activos intangibles

Los activos intangibles de la empresa Muebles Mi Estilo están constituidos por permisos y patentes que se requiere para el funcionamiento.

Tabla 45-3: Inversión en activos intangibles

Rubros	Cantidad	Precio anual
Gasto constitución		
Patentes	1	38,00
Permisos (municipal y bomberos)	1	50,00
Total	1	88,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.8 Inversión en materia prima

La empresa se abastece con madera de laurel, seique y samán que constituyen la materia prima para la fabricación de los muebles de madera que serán ofrecidos en el mercado.

Tabla 46-3: Inversión en materia prima

Rubros	Cantidad	Mensual	Anual
Madera de laurel, seique y samán	1	9275.75	111309,00
Total	1	9275.75	111309,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.9 Inversión en materiales directos

En materiales directos la empresa los comprar dependiendo del mueble que este fabricando en la que se utiliza laca, cola blanca, barnices, pinturas, entre otras, es decir lo adquiere dependiendo del tipo de mobiliario se va a fabricar en el momento.

Tabla 47-3: Inversión en materiales directos

Rubros	Cantidad	Mensual	Anual
Materiales directos	1	2500,00	30000,00
Total	1	2500,00	30000,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.10 Costos indirectos de producción

La empresa realiza en pago de agua y luz de forma mensual el valor de \$90,00 puesto que es necesario de estos servicios para trabajar en la fabricación de muebles.

Tabla 48-3: Costos indirectos de producción

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos (agua y luz)	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00	1800,00
Mantenimiento	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
Materiales indirectos	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00	3720,00
Total	7020,00	7020,00	7020,00	7020,00	7020,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

3.8.1.11 Remuneración del personal

Tabla 49-3: Remuneración del personal mensual

Cargo	Sueldo	Mano de obra indirecta			Sueldo anual
		A. Patronal 12,15%	D. Tercero	D. Cuarto	
Gerente	500,00	60,75	41,67	33,33	635,75
Contador	400,00	48,60	33,33	33,33	515,26
Vendedor	400,00	48,60	33,33	33,33	515,26
Total					1666,27
Cargo	Sueldo	Mano de obra directa			Sueldo anual
		A. Patronal	D. Tercero	D. Cuarto	

Maestro 1	500,00	60,75	41,67	33,33	635,75
Maestro 2	500,00	60,75	41,67	33,33	635,75
Maestro 3	500,00	60,75	41,67	33,33	635,75
Maestro 4	500,00	60,75	41,67	33,33	635,75
Oficial 1	400,00	48,60	33,33	33,33	515,26
Oficial 2	400,00	48,60	33,33	33,33	515,26
Total					3573,52

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Remuneración del personal anual

Tabla 50-3: Sueldo MOD para el primer año

Cargo	Sueldo	A. Patronal	D. Tercero	D. Cuarto	Sueldo anual
Maestro 1	6000,00	729,00	500,00	400,00	7629,00
Maestro 2	6000,00	729,00	500,00	400,00	7629,00
Maestro 3	6000,00	729,00	500,00	400,00	7629,00
Maestro 4	6000,00	729,00	500,00	400,00	7629,00
Oficial 1	4800,00	583,20	400,00	400,00	6183,20
Oficial 2	4800,00	583,20	400,00	400,00	6183,20
Total					42882,40

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 51-3: Sueldo MOD para el segundo año

Cargo	Sueldo	A. Patronal	D. Tercero	D. Cuarto	F. de reserva	Sueldo anual
Maestro 1	6000,00	729,00	500,00	400,00	500,00	8129,00
Maestro 2	6000,00	729,00	500,00	400,00	500,00	8129,00
Maestro 3	6000,00	729,00	500,00	400,00	500,00	8129,00
Maestro 4	6000,00	729,00	500,00	400,00	500,00	8129,00
Oficial 1	4800,00	583,20	400,00	400,00	400,00	6583,20
Oficial 2	4800,00	583,20	400,00	400,00	400,00	6583,20
Total						45682,40

4 Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.1.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo permite establecer la cantidad de dinero que la empresa necesita para realizar sus actividades de manera normal. A continuación, se detalla los rubros calculados en valores mensuales:

Tabla 52-3: Capital de trabajo

Rubros	Precio total
Materia prima	
Madera	9275,75
Materiales directos	
Materiales	2500,00
CIF	585,00
Mano de obra directa	3573,52
Gasto administración	1171,18
Gasto ventas	657,27
Total	17762,72

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.1.2 Inversión total

Tabla 53-3: Inversión total

Rubros	Precio total
Inversión fija	
Infraestructura	35000,00
Equipo y maquinaria	
Cepilladora	4200,00
Canteadora	1200,00
Sierra circular	3800,00
Fresadora	1000,00
Sierra de cinta	700,00
Compresor de aire	1800,00
Maquinas eléctrica y manuales	5000,00
Muebles de oficina	
Escritorio	300,00
Archivador	450,00
Muebles de oficina	250,00
Equipo de computo	
Laptop	800,00
Impresora	400,00
Vehículo	
Vehículo	10000,00
Gasto constitución	
Patentes	38,00
Permisos (municipal y bomberos)	50,00
Otros activos	
Imprevistos	200,00
Subtotal	65188,00
Capital de trabajo	
Materia prima	
Madera	9275,75
Materiales directos	
Materiales	2500,00
CIF	585,00
Mano de obra directa	3573,52
Gasto administración	1171,18
Gasto ventas	657,27
Subtotal	17762,72
Total	82950,72

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.1.3 Financiamiento

La financiación del 55% será realizada por el capital propio del propietario de la empresa, mientras el 45% se lo obtendrá por medio de un microcrédito al BanEcuador con una tasa de interés del 11,25% a un plazo de cinco años.

Tabla 54-3: Financiamiento

Financiamiento	Porcentaje	Valor
Capital propio	55%	45622,90
Microcrédito	45%	37327,82
Total	100%	82950,72

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Amortización

La empresa realizará un microcrédito por \$37327,82 con una tasa de interés del 11,25% a un plazo de cinco años a BanEcuador, por lo que se hará el cálculo de la cuota fija a pagar por cada año, para el primer año se pagará el valor de \$5964,01.

Tabla 55-3: Amortización del microcrédito

Año	Cuota	Capital	Interés	Capital acumulado	Saldo
0					37327,82
1	10163,39	5964,01	4199,38	5964,01	31363,81
2	10163,39	6634,96	3528,43	12598,97	24728,85
3	10163,39	7381,39	2782,00	19980,37	17347,45
4	10163,39	8211,80	1951,59	28192,17	9135,65
5	10163,39	9135,65	1027,78	37327,82	0,00

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.2 Elaboración de presupuestos

4.4.2.1 Estimación de ingresos

La estimación de los ingresos se realizó tomando información del estudio de mercado con respecto a la capacidad de producción de la empresa multiplicado por el precio que se obtuvo mediante la entrevista realizada al propietario.

Tabla 56-3: Proyección de ventas

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Juegos de sala	81000,00	83940,30	86987,33	90144,97	93417,24
Closet de melamina por metro	13200,00	13679,16	14175,71	14690,29	15223,55
Camas	39000,00	40415,70	41882,79	43403,14	44978,67
Puertas de medidas estándar	26880,00	27855,74	28866,91	29914,78	31000,68
Muebles de cocina por metro	7200,00	7461,36	7732,21	8012,89	8303,75
Escritorios de madera	27000,00	27980,10	28995,78	30048,32	31139,08
Muebles de audio y video	21000,00	21762,30	22552,27	23370,92	24219,28
Muebles de estudio por metro	7200,00	7461,36	7732,21	8012,89	8303,75
Cómodas peinadoras	42000,00	43524,60	45104,54	46741,84	48438,57
Total	264480,00	274080,62	284029,75	294340,03	305024,57

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.2.2 Costo de producción

El costo de producción comprende a los gastos que están directamente involucrados en la producción de muebles como son la materia prima, materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de producción.

Tabla 57-3: Costo de producción

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	111309,00	111498,23	111687,77	111877,64	112067,83
Materiales directos	30000,00	30051,00	30102,09	30153,26	30204,52
Mano de obra directa	42882,40	45682,40	45682,40	45682,40	45682,40
Costos indirectos de producción	7020,00	7031,93	7043,89	7055,86	7067,86
Total	191211,40	194263,56	194516,15	194769,16	195022,61

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.2.3 Gasto de administración

Los gastos administrativos corresponden a gastos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, puesto que permiten que las actividades se desarrollen de manera satisfactoria, entre los estos están los sueldos, útiles de oficina y suministros de limpieza.

Tabla 58-3: Sueldos de administración para el primer año

Cargo	Sueldo	A. Patronal	D. Tercero	D. Cuarto	Sueldo anual
Gerente	6000,00	729,00	500,00	400,00	7629,00
Contador	4800,00	583,20	400,00	400,00	6183,20
Total					13812,20

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 59-3: Sueldos de administración para el segundo año

Cargo	Sueldo	A. Patronal	D. Tercero	D. Cuarto	F. de reserva	Sueldo anual
Gerente	6000,00	729,00	500,00	400,00	500,00	8129,00
Contador	4800,00	583,20	400,00	400,00	400,00	6583,20
Total						14712,20

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 60-3: Resumen gasto administración

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos					
Gerente	7629,00	8129,00	8129,00	8129,00	8129,00
Contador	6183,20	6583,20	6583,20	6583,20	6583,20
Útiles de oficina					
Carpetas	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Esferos	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Grapadora	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Perforadora	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Resma de papel	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Tintas de impresora	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Suministros de limpieza	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Total	14054,20	14954,20	14954,20	14954,20	14954,20

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.2.4 Gasto de ventas

El gasto de ventas comprende el sueldo del vendedor y el gasto de transporte compuesto por el combustible y el mantenimiento del vehículo, el cual se utiliza para entregar e instalar los muebles en el hogar del cliente, a continuación, se detalla los gastos:

Tabla 61-3: Sueldo del vendedor para el primer año

Cargo	Sueldo	A. Patronal	D. Tercero	D. Cuarto	Sueldo anual
Vendedor	4800,00	583,20	400,00	400,00	6183,20
Total					6183,20

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 62-3: Sueldo del vendedor para el segundo año

Cargo	Sueldo	A. Patronal	D. Tercero	D. Cuarto	F. de reserva	Sueldo anual
Vendedor	4800,00	583,20	400,00	400,00	400,00	6583,20
Total						6583,20

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

Tabla 63-3: Resumen gasto de ventas

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo del vendedor	6183,20	6583,20	6583,20	6583,20	6583,20
Transporte					
Combustible	504,00	504,00	504,00	504,00	504,00
Mantenimiento	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Total	7887,20	8287,20	8287,20	8287,20	8287,20

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.2.5 Gasto financiero

El gasto financiero corresponde al interés generado en la anterior tabla de amortización realizada por un microcrédito por \$37327,82.

Tabla 64-3: Interés del microcrédito

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	4199,38	3528,43	2782,00	1951,59	1027,76
Total	4199,38	3528,43	2782,00	1951,59	1027,76

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.3 Estados financieros

4.4.3.1 Estado de Resultados

Tabla 65-3: Estado de resultados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	264480,00	274080,62	284029,75	294340,03	305024,27
(-) Costo de producción	191211,40	194263,56	194516,15	194769,16	195022,61
(=) Utilidad bruta	73268,60	79817,06	89513,60	99570,87	110001,66
Gasto operacional					
Gasto administrativo	14054,20	14954,20	14954,20	14954,20	14954,20
Gasto financiero	4199,38	3528,43	2782	1951,59	1027,76
Gasto ventas	7887,20	8287,20	8287,20	8287,20	8287,20
Gasto depreciación	5213,50	5213,50	5213,50	5213,50	5213,50
(=) Utilidad operacional antes de repartición a trabajadores	41914,32	47833,73	58276,70	69164,38	80519,00
(-15%) Participación de trabajadores	6287,15	7175,06	8741,51	10374,66	12077,85
(=) Utilidad antes de impuestos	35627,17	40658,67	49535,20	58789,72	68441,15
(-22%) Impuesto a la renta	7837,98	8944,91	10897,74	12933,74	15057,05
Utilidad neta	27789,19	31713,76	38637,45	45855,98	53384,10

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.3.2 Flujo de caja proyectado

Tabla 66-3: Flujo de caja proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		264480,00	274080,62	284029,75	294340,03	305024,27
(-) Costo de producción		191211,40	194263,56	194516,15	194769,16	195022,61
(=) Utilidad bruta		73268,60	79817,06	89513,60	99570,87	110001,66
Gasto operacional						
Gasto administrativo		14054,20	14954,20	14954,20	14954,20	14954,20
Gasto financiero		4199,38	3528,43	2782	1951,59	1027,76
Gasto ventas		7887,20	8287,20	8287,20	8287,20	8287,20
Gasto depreciación		5213,50	5213,50	5213,50	5213,50	5213,50
(=) Utilidad operacional antes de repartición a trabajadores		41914,32	47833,73	58276,70	69164,38	80519,00
(-15%) Participación de trabajadores		6287,15	7175,06	8741,51	10374,66	12077,85
(=) Utilidad antes de impuestos		35627,17	40658,67	49535,20	58789,72	68441,15
(-22%) Impuesto a la renta		7837,98	8944,91	10897,74	12933,74	15057,05
Utilidad neta		27789,19	31713,76	38637,45	45855,98	53384,10
(+) Depreciaciones		5213,50	5213,50	5213,50	5213,50	5213,50
Capital propio	45622,90					
Microcrédito	37327,82					
(-) Amortización del microcrédito		5964,01	6634,96	7381,39	8211,80	9135,65
(+) Valor residual		-	-	-	-	2396,00
Flujo de caja neto	82950,72	27038,68	30292,30	36469,56	42857,68	51857,95

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.3.3 Estado de situación inicial

Tabla 67-3: Estado de situación inicial

Activo		Pasivo	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Bancos	27038,68	Documentos por pagar	5964,01
		Total pasivo corriente	5964,01
Total activo corriente	27038,68	Pasivo no corriente	
Activo no corriente		Microcrédito	37327,82
Infraestructura	35000,00	Total pasivo no corriente	37327,82
Equipo y maquinaria	17700,00	TOTAL PASIVO	43291,83
Equipo de computo	1200,00		
Muebles de oficina	1000,00		
Vehículo	10000,00		
Gasto constitución	88,00	Patrimonio	
(Depreciación)	5213,50	Capital social	43521,35
Total activo no corriente	59774,50	Total patrimonio	43521,35
TOTAL ACTIVO	86813,18	TOTAL PASIVO +	86813,18
		PATRIMONIO	

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

4.4.4 Evaluación financiera

4.4.4.1 Valor actual neto

Tabla 68-3: Tasa de interés referencial

Tasa	Porcentaje	Fecha
Tasa activa	10,97%	Diciembre 2020
Tasa pasiva	5,89%	Diciembre 2020
Inflación	0,17%	Junio 2019

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Tabla 69-3: Resumen del flujo de efectivo

Año	Inversión inicial	Flujo de caja
Año 0	82950,72	
Año 1		27038,68
Año 2		30292,30
Año 3		36469,56
Año 4		42857,68
Año 5		51857,95

Fuente: Tabla 62 - 4

Cálculo de la tasa de descuento

Tasa de descuento = (capital propio * tasa pasiva) + tasa activa + inflación

Tasa de descuento = (55% * 5,89%) + 10,97% + 0,17%

Tasa de descuento = 14,38%

$$VAN = -I + \frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \frac{FC3}{(1+i)^3} + \frac{FC4}{(1+i)^4} + \frac{FCn}{(1+i)^n}$$

$$VAN = - 82950,72 + \frac{27038,68}{(1+0,1438)^1} + \frac{30292,30}{(1+0,1438)^2} + \frac{36469,56}{(1+0,1438)^3} + \frac{42857,68}{(1+0,1438)^4} + \frac{51857,95}{(1+0,1438)^5}$$

$$VAN = \$ 39742,94$$

El valor actual neto al ser un valor positivo representa que la viabilidad del negocio es buena y que se puede invertir para generar utilidades.

4.4.4.2 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno consiste en estimar una tasa de interés la cual se le aplicara en la fórmula del VAN y dé como resultado 0.

Tabla 70-3: Tasa interna de retorno

Año	Inversión inicial	Flujo de caja
Año 0	82950,72	
Año 1		27038,68
Año 2		30292,30
Año 3		36469,56
Año 4		42857,68
Año 5		51857,95

Fuente: Tabla 62 - 4

Función TIR generada mediante Excel

TIR = (Valores; Estimar)

TIR = 30,74955%

$$VAN = -I + \frac{FC1}{(1+TIR)^1} + \frac{FC2}{(1+TIR)^2} + \frac{FC3}{(1+TIR)^3} + \frac{FC4}{(1+TIR)^4} + \frac{FCn}{(1+TIR)^n}$$

$$VAN = -82950,72 + \frac{27038,68}{(1+0,3074955)^1} + \frac{30292,30}{(1+0,3074955)^2} + \frac{36469,56}{(1+0,3074955)^3} + \frac{42857,68}{(1+0,3074955)^4} + \frac{51857,95}{(1+0,3074955)^5}$$

$$VAN = -82950,72 + 82950,72071$$

$$VAN = \$ 0,00$$

La TIR al ser mayor que la tasa de descuento se acepta que el negocio es rentable debido a que generara mayor rentabilidad con respecto a la tasa mínima de rentabilidad.

4.4.4.3 Razón de beneficio / costo

Fórmula:

$$B/C = \frac{\sum \text{Ingresos netos}}{\text{Inversión inicial}}$$

$$B/C = \frac{35786,88 + 39266,61 + 45695,42 + 52363,39 + 61675,00}{82950,72}$$

$$B/C = \frac{234787,30}{82950,72}$$

$$B/C = 2,83$$

El beneficio / costo es una relación entre el costo de producir y el beneficio que se obtiene al vender los muebles, por lo que se determinó un B/C de 2,83; que al ser un número mayor que 1 representa que el negocio es factible

4.4.4.4 Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión permite conocer en qué tiempo se recuperará la inversión y se empezara a tener utilidades, para determinar este dato la información se obtiene del estado de resultados.

Tabla 71-3: Periodo de recuperación de la inversión

Año	Inversión inicial	Flujo de caja	Flujo de caja acumulada
Año 0	82950,72 (b)		
Año 1 (a)		27038,68 (c)	27038,68
Año 2		30292,30 (d)	57330,98
Año 3		36469,56	93800,54
Año 4		42857,68	136658,22
Año 5		51857,95	188516,17

Fuente: Tabla 62 - 4

Fórmula:

$$PRI = a + \frac{b-c}{d}$$

$$PRI = 1 + \frac{82950,72 - 27038,68}{30292,30}$$

$$PRI = 1 + 1,8457509$$

$$PRI = 2,8457509 \text{ años}$$

$$PRI = 0,8457509 * 12 \text{ meses} = 10,1490108 \text{ meses}$$

$$PRI = 0,1490108 * 30 \text{ días} = 4 \text{ días}$$

El periodo de recuperación de la inversión de la empresa Muebles Mi Estilo será en dos años diez meses y cuatro días.

4.4.4.5 Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio primero determinaremos en una tabla los costos fijos y variables para la fabricación y venta de los muebles de madera.

Tabla 72-3: Costos fijos y variables

Costos fijos					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto administración	14054,20	14954,20	14954,20	14954,20	14954,20
Gasto de ventas	7887,20	8287,20	8287,20	8287,20	8287,20
Gasto constitución	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00
Mano de obra directa	42882,40	45682,40	45682,40	45682,40	45682,40
Depreciación de activos fijos	5213,50	5213,50	5213,50	5213,50	5213,50
Total	70125,30	74225,30	74225,30	74225,30	74225,30
Costos variables					
Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima	111309,00	111498,23	111687,77	111877,64	112067,83
Materiales directos	30000,00	30051,00	30102,09	30153,26	30204,52
Costos indirectos de producción	7020,00	7031,93	7043,89	7055,86	7067,86
Total	148329,00	148581,16	148833,75	149086,76	149340,21

Realizado por: Chimborazo, M. 2020

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{INGRESOS}}$$

$$PE = \frac{70125,30}{1 - \frac{148329,00}{264480,00}}$$

$$PE = 70125,30 / 0,4391674229$$

$$PE = \$ 159677,83$$

La empresa Muebles Mi Estilo para el primer año en marcha en el mercado tiene que tener unos ingresos de \$ 159677,83 para cubrir los costos fijos y variables en el cual la empresa no tendrá ni pérdidas ni ganancias.

4.4.5 Análisis de la rentabilidad

– Margen de utilidades brutas

MUB = Utilidad bruta / Ventas

MUB = 73268,60 / 264480,00

MUB = 0,2770

MUB = 27,70%

El margen de utilidad bruta es de 27,70%, cifra que determina la eficiencia de la gestión financiera, en esta razón aún no se realiza el descuento en costos, gastos e impuestos debido a que ayuda a conocer que el negocio es rentable y se podrá realizar el pago de los gastos y generar utilidad.

– Margen de utilidades netas

MUN = Utilidad neta / Ventas

MUN = 27789,19 / 264480,00

MUN = 0,1050

MUN = 10,50%

El resultado del margen de utilidad neta muestra que por cada dólar vendido la empresa genera una utilidad de 10,50%, después de haber pagado todos los costos, gastos e impuestos en la fabricación de muebles, lo cual permite concluir que la rentabilidad ira incrementando considerablemente por cada año.

– **Rendimiento sobre activos**

RSA = Utilidad neta / Total activos

RSA = 27789,19 / 86813,18

RSA = 0,3201

RSA = 32,01%

El beneficio obtenido a partir del dinero requerido mediante sus activos en este caso es favorable puesto que hay un beneficio del 32,01% en el que se refleja la eficiencia por parte de la administración de la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se determina que la revisión bibliográfica a través de un análisis profundo en libros, revistas, tesis e información digital permitió establecer el diseño de un plan de negocios para la empresa Muebles Mi Estilo con el objetivo de incrementar la rentabilidad y ser más competitivos en el mercado.

Mediante el diagnóstico situacional se determinó que la empresa cuenta con la instalación necesaria para la fabricación de los muebles, a la cual se le reestructura generando una mayor oportunidad de negocio. En el estudio de mercado se constató una demanda insatisfecha de productos como juego de salas, closets, camas y escritorios debido al crecimiento poblacional y la competencia no cubre todas las necesidades del cliente.

La elaboración del plan de negocios incide favorablemente en la competitividad comercial de la empresa Muebles Mi Estilo, debido a la optimización de recursos e incremento del margen de utilidad para el propietario, dicha información está reflejada en la evaluación financiera del plan de negocios.

RECOMENDACIONES

Realizar búsquedas bibliográficas que garanticen la veracidad de la información, y contrarrestar con la ya existente, y de esta manera generar nuevos datos que sean utilizados en futuras investigaciones en beneficio de la empresa.

Efectuar un diagnóstico situacional por lo menos una vez al año para determinar su marcha y realizar los respectivos correctivos, además se recomienda realizar un estudio de mercado constante en la que se determine las nuevas necesidades de los clientes y diversificar las líneas de productos de la empresa.

Evaluar de manera periódica el cumplimiento del plan de negocios mediante indicadores y evaluaciones de desempeño, con el objetivo de tomar decisiones en beneficio de la empresa y realizar las debidas correcciones que permitan mejorar la competitividad de la misma y así posicionarse en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ADIPISCOR. (2020). *Calificación de Artesano en Ecuador*. Recuperado de: <https://www.adipiscor.com/emprender/legales/como-obtener-la-calificacion-de-artesano-en-ecuador/>
- Aicad Business School. (2015). *El plan de negocios y su importancia*. Recuperado de: <https://www.aicad.es/plan-negocios-importancia/>
- Alegre, A., Vásquez, F., Gamarra, P., & Uribe, V. (2017). *Plan de negocios para la comercialización de muebles convertibles*. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621392/PLAN+DE+NEGOCIO+MUEBLES+CONVERTIBLES.pdf;jsessionid=57D8CAC1AF00BF1EC75A3C070CAE5AA8?sequence=1>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Tasas de interés*. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bóveda , J., Oviedo , A., & Yakusik, A. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. Recuperado de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Cuerpo de Bomberos GADM Riobamba. (2020). *PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO PARA LOCALES*. Recuperado de: <https://www.bomberosriobamba.gob.ec/index.php/servicios/permiso-de-funcionamiento-de-locales#:~:text=Copia%20del%20pago%20del%20Impuesto,de%20ser%20renovaci%C3%B3n%20del%20permiso>
- Derecho Ecuador. (2014). *Patente Municipal* . Recuperado de: <https://www.derechoecuador.com/patente-municipal>
- Domínguez, G. (2019). *Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista*. 1ª. ed. México:Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- González, C. L. (2016). *Plan estratégico de negocios*. 1ª. ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª. ed. México D.F: McGraw-Hill.
- Kamiya, A. (2019). *Estructura y modelo de un plan de negocios*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>

- Laos, J. A., & Navarro, S. M. (2017). *Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar*. Bogotá: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Lazzari, L. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA*. Buenos Aires: Red Cuaderno CIBAGE
- Lebet, G. (2013). *Técnicas de recolección de datos*. Recuperado de: <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>
- Lorenzo, C. (2017). *Fabricación y comercialización de muebles Multifuncionales*. (Tesis de pregrado, Universidad de Chile). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146047/Lorenzo%20Nivello%20Cristian.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Luna, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. 1ª. ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Ministerio de Trabajo. (2020). *SRI, MRL, IESS y JNDA realizan control a empresarios con beneficios de artesanos*. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. (Primera ed.). Santiago: RIL editores.
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. 1ª. ed. México: Grupo Editorial Patria.
- Raffino, M. (2019). *Diagrama de flujo*. Recuperado de: <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>.
- Servicio de Rentas Internas. (2020). *Inscripción del Registro Único de Contribuyente (RUC) para persona natural (artesanos)*. Recuperado de: <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos>
- Servicio de Rentas Internas. (2020). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Recuperado de: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- Stilo muebles . (2020). *Catálogos* . Recuperado de: <https://www.stilo-mueble.com/catalogos-pdf/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Estudios Sectoriales Manufacturas*. Recuperado de: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/index.php/estudios-sectoriales/>
- Vallejo, T. (2019). *Plan de negocios para mejorar la competitividad de la empresa comunitaria “Inti-Churi”, de la parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, provincia Bolívar*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/13647/1/22T0524.pdf>
- Vargas, A. (2015). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. España: IC Editorial.
- Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Barcelona: ESIC Editorial.

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el nivel de posicionamiento de la empresa “Muebles Mi Estilo” y los hábitos de consumo por parte de los clientes al momento de adquirir mobiliario

Instrucciones: Lea las preguntas y entregue su valoración de acuerdo a su criterio

Género: F..... M.....

Edad

De 25 a 29 años	
De 30 a 39 años	
De 40 a 49 años	
De 50 a 59 años	

1. Actualmente en su casa usted usa muebles de madera

Si	
No	

2. ¿Con que frecuencia usted adquiere muebles de madera?

Una vez al año	
Cada tres años	
Cada cinco años	
Más de ocho años	

3. ¿Cuál es el lugar en el que usted prefiere comprar mobiliario?

Grandes almacenes	
Pequeños almacenes	
Ferias o exposiciones	

4. ¿Cuál es el factor que influye al momento de comprar mobiliario?

Precio	
Calidad	
Diseño	
Tipo de madera	

5. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información acerca de los muebles de madera?

Revistas	
Televisión	
Redes sociales	
Catálogos	

6. ¿Qué tipo de acabado le gustaría en los muebles de madera?

Acabado natural	
Entintados	
Brillantes	
Mates	

7. ¿Cuál es el diseño o estilo que usted prefiere en los muebles de madera?

Minimalista (sin molduras ni curvas)	
Rustico	
Contemporáneo	
Clásico	

8. ¿Qué tipo de muebles de madera usted prefiere adquirir?

Juegos de sala	
Muebles de cocina	
Escritorios	
Camas	
Closet	

9. ¿Cuál es la forma de pago al momento comprar mobiliario?

Al contado	
A crédito	

10. En los muebles de madera ¿qué tipo de madera usted prefiere?

Cedro	
Laurel	
Guayacán	
Seique	

ANEXO B: MODELO DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA

Nombre y apellido del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Preguntas

1. ¿Cuál es la principal carencia o necesidad que usted puede observar en la empresa Muebles Mi Estilo?
2. ¿Cuáles son sus expectativas actualmente acerca de la empresa Muebles Mi Estilo?
3. ¿Cuál es la variedad de muebles de madera que ofrece a sus clientes?
4. ¿Qué factores influyen en los clientes al momento de comprar muebles de madera?
5. ¿Qué tipo de muebles se adquiere el consumidor?
6. ¿Cuál es el tipo de madera más solicitado por los clientes y por qué?
7. ¿Cuál es el precio promedio que el cliente está dispuesto a pagar por el mobiliario?
8. ¿Cuál es el medio de difusión que se utiliza para promocionar el mobiliario?
9. ¿Qué actividades ha realizado usted para mejorar la rentabilidad de la empresa?
10. ¿Considera usted que es necesario implementar un plan de negocios para mejorar la rentabilidad de la empresa?

ANEXO C: MODELO DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Identificar los diferentes procesos en la fabricación y comercialización de los muebles de madera

Preguntas	Aporte
1. Proceso de recepción de la materia prima	
2. Proceso de la fabricación de muebles	
3. Ambiente laboral	
4. Tipo de productos	
5. Innovación en la fabricación de muebles	
6. Maquinaria	
7. Calidad del producto	
8. Precios del producto	
9. Publicidad	
10. Atención al cliente	
11. Proceso contable	