



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

Plan de Negocio para la implementación de la estrategia de integración  
hacia adelante para la empresa Casa Andaluz.

**AUTORA:**

Granda Villalba, Glenda Enriqueta

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTORA:**

Econ. Guim Bustos, Paola, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**23 de febrero del 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**Modalidad Semipresencial**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Granda Villalba Glenda Enriqueta, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Guim Bustos, Paola, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza, Lucia, Mgs**

**Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Granda Villalba, Glenda Enriqueta

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de Negocio para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2022**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

Granda Villalba Glenda Enriqueta



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS  
Modalidad Semipresencial**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Granda Villalba, Glenda Enriqueta

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocio para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2022**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

Granda Villalba, Glenda Enriqueta

# REPORTE URKUND

URKUND Píola Elizabeth Guzm Bustos (piola.guzm@ca.scig.edu.ec)

Documento: TRABAJO LITE GLINEA GRANIDA Feb 15.docx (D127968847)

Presentado: 2022-02-15 13:04 (-05:00)

Presentado por: glinea.granida@ca.scig.edu.ec

Recibido: piola.guzm@ca.scig.edu.ec

1% de estas 93 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

**Lista de fuentes** Bloques


Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Revisión de Trabajo de Titulación Grenda 10 diciembre.docx
	Trabajo Titulación Chavez 3 sept 2017.doc
	Tesis Romero Ramirez final.pdf
	Plan de Negocio Blueberry Samea Seguridad (Garcia).docx
	TESIS EN VISA AL URCVND.docx
	<a href="http://cdoes.uwr.edu.cu/index.php/cdoes/article/view/286/Pona">http://cdoes.uwr.edu.cu/index.php/cdoes/article/view/286/Pona</a>

**Fuentes alternativas**

	Logoz Ana PHEA.docx
	Tesis Pedro Bustos Vinal Compendio 10.docx

VALORACION

Leyes de la industria forestal Leyes de conservación Estabilidad política Políticas de regulación y control de mercado Provisiones de crecimiento Incentivos al proceso productivo PIB Inflación Balanza de Pagos Proyecciones de desarrollo de vivienda Demografía, tasa de crecimiento de la población, distribución de edad Desarrollo social Regulaciones ley de defensa al consumidor Esperativas de calidad de vida Evolución tecnológica de herramientas industriales Innovación de productos manufacturados para la industria Desarrollo en coberturas tecnológicas Infraestructura para el desarrollo comercial Control del manejo de residuos Legislación y protección ambiental \$



Capital Proprio Debito Bancario 0.62467133703928423 0.37532842300003771

AHENZAS

VALORACION

95%	#181	Activo	Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Revisión de Trabajo de Titulación Grenda 10 diciembre.docx	95%
Debilidades Fortalezas 0.32489019607041338 0.67450980392166867			Debilidades Fortalezas 0.32489019607041338 0.67450980392166867	
precios altos inscripciones de admisión sin apertura Poca inversión en marketing 0.30554216867468670 0.40963055421686746 0.20401927710043373			Debilidad	
hdphoto1.indd			precios altos inscripciones de admisión sin apertura Poca inversión en marketing 0.30554216867468670 0.40963055421686746 0.20401927710043373	
hdphoto2.indd				

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a mi Padre Creador, por abrir en todo momento puertas de bendición y permitirme así, alcanzar esta meta profesional tan anhelada. Mi agradecimiento infinito a mi progenitor Carlos Granda, por sus constantes y sabias palabras de guía y apoyo. A mi progenitora Enriqueta Villalba, por su amor incondicional y fraternal. A mis hermanos, Nadia, Lisette y Carlos Javier, por ser siempre mi motivación principal, para alcanzar mis metas, en cada escalón de la vida. Agradecimiento especial, a todos los Docentes y Tutores Universitarios, quienes, a lo largo de la carrera, compartieron generosamente sus conocimientos y experiencias profesionales, y también a mis compañeros de aula, con quienes sabiamente avanzamos hacia la obtención de este Título Profesional.

## DEDICATORIA

Dedicado especialmente a mis hijos del corazón, mis sobrinos Sebastián, Natalie y Derian, a quienes he querido entregar con la obtención de este Título Profesional, una muestra más de que vale el esfuerzo, tener sueños y metas por cumplir, dedicar tiempo, reinventarse, esforzarse, y no claudicar. Todo es posible, todo es alcanzable. Con valentía y constancia, se logran los objetivos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
Modalidad Semipresencial

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza, Lucia, Mgs,  
Directora de Carrera**

f. \_\_\_\_\_

**Lic. Garcés Silva, Magaly Noemi, Msc.  
Coordinadora de Unidad de Titulación**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Bajaña, Yanina  
Oponente**





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS**

**Y**

**EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Guim Bustos, Paola Elizabeth, Mgs.**

**TUTORA**

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	VIII
CALIFICACIÓN .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
RESUMEN .....	XIX
ABSTRACT.....	XX
INTRODUCCIÓN .....	2
JUSTIFICACIÓN.....	4
Desde el punto de vista del Ofertante.....	4
Desde el punto de vista del Demandante .....	4
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
Línea de la facultad 1: Organización y dirección de empresas.....	5
CAPÍTULO I.....	6
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	6
Actividad de la empresa.....	6
Misión.....	7
Visión .....	8
Descripción de portafolio actual de productos o servicios .....	8
CAPÍTULO II.....	9
ESTUDIO DE MERCADO DE LA EMPRESA .....	9
Población, muestra .....	9
Selección del Método Muestral .....	13
Técnicas de recolección de datos .....	13
Procesamiento de los datos de la investigación .....	15
Presentación, análisis e interpretación de los resultados .....	15
Competencia.....	34
Análisis de fuerza de Porter .....	37

CAPÍTULO III .....	66
PLAN ESTRATÉGICO.....	66
Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz Ansoff) .....	66
Plan Comercial.....	68
Marketing Mix para producto (bien o servicio) .....	69
Benchmarking .....	85
Gestión de ventas.....	87
CAPÍTULO IV .....	111
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	111
Hipótesis de partida.....	111
Capital inicial .....	111
Costo de Capital .....	117
Presupuesto de gastos .....	127
Valoración del plan de negocios .....	135
CAPITULO V RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	139
Objetivo .....	139
Base Legal.....	140
Política de responsabilidad corporativa .....	141
Beneficiarios directos e indirectos, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.....	142
CONCLUSIONES .....	145
REFERENCIAS .....	146
ANEXOS .....	155
Anexo A: Carta de autorización Casa Andaluz .....	155
Anexo B: Respuesta Cámara de Comercio de Quevedo .....	156
Anexo C: Portada de la Guía Comercial de la Cámara de Comercio de Quevedo.....	157
Anexo D: Oficio del Gobierno Municipal de Quevedo .....	158
Anexo E: Oficio del Gobierno Municipal de Quevedo .....	159
Anexo F: Instrumento de Investigación: Encuesta.....	160

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Proyección de la población ecuatoriana por años calendario según cantones.....</i>	9
<b>Tabla 2</b> <i>Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales.....</i>	11
<b>Tabla 3</b> <i>Desglose de variables para el cálculo de la muestra. ....</i>	12
<b>Tabla 4</b> <i>Perfil del consumidor del producto muebles para hogar y oficina. ...</i>	24
<b>Tabla 5</b> <i>Intención de consumo del producto Muebles para hogar y oficina según ingresos familiares y presupuestos. ....</i>	25
<b>Tabla 6</b> <i>Factores considerados por el cliente en el proceso de compra. ....</i>	25
<b>Tabla 7</b> <i>Clientes que requieren servicios de decoración como soporte a la compra. ....</i>	26
<b>Tabla 8</b> <i>Estilos decorativos de mayor preferencia. ....</i>	26
<b>Tabla 9</b> <i>Análisis PESTEL.....</i>	27
<b>Tabla 10</b> <i>Resultado de oportunidades y amenaza. ....</i>	28
<b>Tabla 11</b> <i>Aspectos relevantes del producto. ....</i>	35
<b>Tabla 12</b> <i>Características técnicas de sus principales productos, mueblería Fabri Muebles Quevedo. ....</i>	35
<b>Tabla 13</b> <i>Características técnicas de sus principales productos, mueblería D' Arte Muebles Cuenca. ....</i>	36
<b>Tabla 14</b> <i>Características técnicas de sus principales productos, mueblería Mobla.....</i>	36
<b>Tabla 15</b> <i>Aspectos relevantes de nuevos competidores en el mercado. ....</i>	37
<b>Tabla 16</b> <i>Aspectos relevantes de proveedores de madera. ....</i>	40
<b>Tabla 17</b> <i>Aspectos relevantes de proveedores de textiles. ....</i>	40
<b>Tabla 18</b> <i>Aspectos relevantes, por entrada de productos sustituto al mercado.....</i>	41
<b>Tabla 19</b> <i>Matriz EFI Casa Andaluz. ....</i>	42
<b>Tabla 20</b> <i>Aporte porcentual de las debilidades y fortalezas de Matriz EFI Casa Andaluz.....</i>	42
<b>Tabla 21</b> <i>Cálculo del mercado Potencial estimado.....</i>	51

<b>Tabla 22</b> <i>Matriz de Grupos Estratégicos</i> .....	52
<b>Tabla 23</b> <i>Mercado Potencial Máximo Teórico (MPMT)</i> .....	53
<b>Tabla 24</b> <i>Demanda Global en volumen de ventas estimado</i> .....	54
<b>Tabla 25</b> <i>Matriz perfil del consumidor</i> .....	55
<b>Tabla 26</b> <i>Matriz EFE (factores externos)</i> .....	57
<b>Tabla 27</b> <i>Matriz EFI (factores internos)</i> .....	58
<b>Tabla 28</b> <i>Análisis DAFO – CAME</i> .....	60
<b>Tabla 29</b> <i>Detalle de actividades de Cadena de Valor</i> .....	62
<b>Tabla 30</b> <i>Matriz de crecimiento Ansoff</i> .....	63
<b>Tabla 31</b> <i>Mapa Estratégico Corporativo</i> .....	64
<b>Tabla 32</b> <i>Características relevantes de los productos de Casa Andaluz</i> ....	71
<b>Tabla 33</b> <i>Información de procesos, atributos y registros de productos Casa Andaluz</i> .....	72
<b>Tabla 34</b> <i>Proyección de precios Casa Andaluz – Quevedo</i> .....	74
<b>Tabla 35</b> <i>Plaza - Distribución Casa Andaluz</i> .....	76
<b>Tabla 36</b> <i>Benchmarking de tipo competitivo</i> .....	87
<b>Tabla 37</b> <i>Características de producto y mercado para Casa Andaluz</i> .....	90
<b>Tabla 38</b> <i>Aspectos de compatibilidad para vendedor, clientes y territorio geográfico para Casa Andaluz</i> .....	90
<b>Tabla 39</b> <i>Información Cuantitativa del territorio para Casa Andaluz</i> .....	91
<b>Tabla 40</b> <i>Información Cualitativa del territorio para Casa Andaluz</i> .....	91
<b>Tabla 41</b> <i>Mejora del uso de tiempo de los vendedores para Casa Andaluz</i> .....	92
<b>Tabla 42</b> <i>Diseño de estructura comercial para Casa Andaluz</i> .....	95
<b>Tabla 43</b> <i>Detalle de funciones de los departamentos de Casa Andaluz</i> .....	96
<b>Tabla 44</b> <i>Preparación de reclutamiento para Casa Andaluz</i> .....	97
<b>Tabla 45</b> <i>Acción de reclutamiento para Casa Andaluz</i> .....	98
<b>Tabla 46</b> <i>Ventas Globales</i> .....	99
<b>Tabla 47</b> <i>Ventas por Vendedor</i> .....	100
<b>Tabla 48</b> <i>Proyección de venta mensual a cinco a años</i> .....	101
<b>Tabla 49</b> <i>Costos – Presupuesto de Casa Andaluz</i> .....	102
<b>Tabla 50</b> <i>Método Krisp para cálculo de cuotas</i> .....	103
<b>Tabla 51</b> <i>Cuadro de compensaciones de Casa Andaluz</i> .....	104

<b>Tabla 52</b> <i>Detalle de sueldo y comisión.....</i>	106
<b>Tabla 53</b> <i>Movilización y viáticos. ....</i>	106
<b>Tabla 54</b> <i>Cuadro de control dimensiones de la Venta.....</i>	107
<b>Tabla 55</b> <i>Cuadro de evaluación.....</i>	109
<b>Tabla 56</b> <i>Cuadro de participación de mercado por vendedor. ....</i>	109
<b>Tabla 57</b> <i>Detalle de activos fijos para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	112
<b>Tabla 58</b> <i>Detalle gastos preoperacionales y capital de trabajo Casa Andaluz Quevedo.....</i>	114
<b>Tabla 59</b> <i>Inversión inicial para Casa Andaluz Quevedo.....</i>	114
<b>Tabla 60</b> <i>Tipos de financiamiento de capital para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	115
<b>Tabla 61</b> <i>Tabla de amortización por financiamiento de capital de trabajo para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	116
<b>Tabla 62</b> <i>Costo de capital para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	119
<b>Tabla 63</b> <i>Ingresos por ventas para Casa Andaluz Quevedo.....</i>	120
<b>Tabla 64</b> <i>Volúmenes de unidades colocadas para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	120
<b>Tabla 65</b> <i>Variación por volúmenes de unidades colocadas para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	121
<b>Tabla 66</b> <i>Precios por productos para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	122
<b>Tabla 67</b> <i>Detalle de precios y colocación mensual y anual, de productos para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	122
<b>Tabla 68</b> <i>Detalle de ventas esperadas para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	123
<b>Tabla 69</b> <i>Proyección de venta mínima y venta esperada para Casa Andaluz Quevedo.....</i>	123
<b>Tabla 70</b> <i>Detalle de costos de materia prima para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	124
<b>Tabla 71</b> <i>Detalle de mano de obra productos para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	125
<b>Tabla 72</b> <i>Detalle de costos indirectos para Casa Andaluz Quevedo. ....</i>	125
<b>Tabla 73</b> <i>Detalle de costos esperados para Casa Andaluz Quevedo.....</i>	125
<b>Tabla 74</b> <i>Detalle de costos de productos para Casa Andaluz Quevedo. ...</i>	126

<b>Tabla 75</b> <i>Proyección de costos de productos para Casa Andaluz Quevedo.</i>	126
<b>Tabla 76</b> <i>Detalle de presupuesto para producto manufacturado de Casa Andaluz Quevedo.</i>	127
<b>Tabla 77</b> <i>Detalle de remuneración mensual y anual de Casa Andaluz Quevedo.</i>	127
<b>Tabla 78</b> <i>Detalle para el cálculo de décimo tercer sueldo.</i>	128
<b>Tabla 79</b> <i>Detalle para el cálculo de décimo cuarto sueldo.</i>	128
<b>Tabla 80</b> <i>Detalle de publicidad mensual y anual de Casa Andaluz Quevedo.</i>	128
<b>Tabla 81</b> <i>Detalle de promoción de eventos mensual y anual de Casa Andaluz Quevedo.</i>	129
<b>Tabla 82</b> <i>Detalle de gasto de mantenimiento de vehículo y maquinaria para Casa Andaluz Quevedo.</i>	129
<b>Tabla 83</b> <i>Detalle de varios gastos de mantenimiento de vehículo para Casa Andaluz Quevedo.</i>	130
<b>Tabla 84</b> <i>Detalle de gastos administrativos para Casa Andaluz Quevedo.</i>	132
<b>Tabla 85</b> <i>Detalle de depreciación de activos fijos para Casa Andaluz Quevedo.</i>	132
<b>Tabla 86</b> <i>Desglose del punto de equilibrio para Casa Andaluz Quevedo.</i>	133
<b>Tabla 87</b> <i>Desglose de costo fijo y punto de equilibrio para Casa Andaluz Quevedo.</i>	133
<b>Tabla 88</b> <i>Estado de Resultado para Casa Andaluz Quevedo.</i>	134
<b>Tabla 89</b> <i>Flujo de caja para Casa Andaluz Quevedo.</i>	134
<b>Tabla 90</b> <i>Detalle de proyección márgenes de utilidad para Casa Andaluz Quevedo.</i>	135
<b>Tabla 91</b> <i>Evaluación financiera para Casa Andaluz Quevedo.</i>	135
<b>Tabla 92</b> <i>Análisis de sensibilidad para Casa Andaluz Quevedo.</i>	136
<b>Tabla 93</b> <i>Base Legal para políticas corporativas de Casa Andaluz.</i>	140
<b>Tabla 94</b> <i>Normas de responsabilidad social de Casa Andaluz.</i>	141
<b>Tabla 95</b> <i>Bases corporativas de Casa Andaluz.</i>	142
<b>Tabla 96</b> <i>Detalle de beneficiarios de las bases corporativas de Casa Andaluz.</i>	143

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Ficha de cifras generales Cantón Quevedo. ....	10
<b>Figura 2</b>	Fórmula para el cálculo de la muestra. ....	12
<b>Figura 3</b>	Resultado de la encuesta – Genero del encuestado. ....	15
<b>Figura 4</b>	Resultado de la encuesta – Edad del encuestado. ....	16
<b>Figura 5</b>	Resultado de la encuesta – Residencia del encuestado ....	16
<b>Figura 6</b>	Resultado de la encuesta – Ingreso familiar del encuestado. ....	17
<b>Figura 7</b>	Resultado de la encuesta – Frecuencia de compra del encuestado. .....	18
<b>Figura 8</b>	Resultado de la encuesta – Estilo decorativo del encuestado. ....	19
<b>Figura 9</b>	Resultado de la encuesta – Frecuencia de compra del encuestado. .....	19
<b>Figura 10</b>	Resultado de la encuesta – Preferencia de lugar compra del encuestado. ....	20
<b>Figura 11</b>	Resultado de la encuesta – Motivo frecuente de renovación de mobiliario del encuestado. ....	21
<b>Figura 12</b>	Resultado de la encuesta – Servicios adicionales que requiera el encuestado. ....	22
<b>Figura 13</b>	Resultado de la encuesta – Rangos de precios que maneja el encuestado al momento de comprar mobiliario. ....	23
<b>Figura 14</b>	Gráfico de variación entre oportunidades y amenazas. ....	28
<b>Figura 15</b>	Gráfico y valoración de oportunidades. ....	29
<b>Figura 16</b>	Gráfico y valoración de amenaza. ....	29
<b>Figura 17</b>	Entorno Comercial. ....	34
<b>Figura 18</b>	Cinco fuerzas de la competencia. ....	37
<b>Figura 19</b>	Gráfico de debilidades y fortalezas de Matriz EFI. ....	43
<b>Figura 20</b>	Gráfico de debilidades en Matriz EFI. ....	43
<b>Figura 21</b>	Gráfico de fortalezas en Matriz EFI. ....	43
<b>Figura 22</b>	Sector y Mercado. ....	44
<b>Figura 23</b>	Desempeño de las ventas totales por provincia. ....	45



<b>Figura 24</b>	Ventas totales Sector – Industrial. ....	46
<b>Figura 25</b>	Indicadores laborales.....	47
<b>Figura 26</b>	Producto Interno Bruto – Cuarto trimestre 2020. ....	48
<b>Figura 27</b>	Producto Interno Bruto 2020 (ANUAL). ....	48
<b>Figura 28</b>	Aporte de Industrias al PIB Enero – Abril 2021.....	49
<b>Figura 29</b>	Ventas totales por cantón, incluidas las exportaciones. ....	49
<b>Figura 30</b>	Ventas locales fabricación de muebles, Ecuador 2005-2020. ....	50
<b>Figura 31</b>	Participación por actividad en ventas locales de fabricación de muebles, Ecuador 2020. ....	50
<b>Figura 32</b>	Cadena de Valor Casa Andaluz.....	61
<b>Figura 33</b>	Logo Casa Andaluz. ....	68
<b>Figura 34</b>	Las 7P del Marketing Mix. ....	69
<b>Figura 35</b>	Producto juego de sala y comedor de Casa Andaluz. ....	70
<b>Figura 36</b>	Producto juego de sala y comedor de Casa Andaluz.....	73
<b>Figura 37</b>	Producto juego de sala de Casa Andaluz. ....	75
<b>Figura 38</b>	Publicidad de Casa Andaluz.....	77
<b>Figura 39</b>	Imagen de publicidad en red social Facebook de Casa Andaluz. .....	78
<b>Figura 40</b>	Imagen de publicidad en red social Instagram de Casa Andaluz. .....	78
<b>Figura 41</b>	Principales estaciones de radio con cobertura en Quevedo - Provincia de Los Ríos. ....	80
<b>Figura 42</b>	Punto de venta y exhibición en Babahoyo - Provincia de Los Ríos .....	81
<b>Figura 43</b>	Personal de ebanistería en fábrica de Casa Andaluz .....	81
<b>Figura 44</b>	Instalaciones de fábrica de Casa Andaluz. ....	82
<b>Figura 45</b>	Producto juego de sala de Casa Andaluz. ....	83
<b>Figura 46</b>	Punto de venta y exhibición Casa Andaluz (incluye área de atención al cliente). ....	84
<b>Figura 47</b>	Producto terminado y entregado en obra de Casa Andaluz. ....	85
<b>Figura 48</b>	Juego de comedor de Casa Andaluz. ....	85
<b>Figura 49</b>	Estrategia de Crecimiento Horizontal.....	88
<b>Figura 50</b>	Estructura de Ventas para Casa Andaluz. ....	88

<b>Figura 51</b>	Esquema de Estructura Organizacional de Casa Andaluz.....	93
<b>Figura 52</b>	Detalle de actividades bajo la Dirección de Ventas.....	93
<b>Figura 53</b>	Tipo de actividades de la Dirección de Ventas.....	94
<b>Figura 54</b>	Estructura organizacional de Casa Andaluz.....	95
<b>Figura 55</b>	Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	96
<b>Figura 56</b>	Cuadro de participación porcentual de inversión inicial.....	115
<b>Figura 57</b>	Formula de Costo Promedio Ponderado de Capital.....	118
<b>Figura 58</b>	Formula de Valoración de Activos de Capital.....	118

## RESUMEN

Este Plan de Negocios, busca determinar las posibilidades de expansión para Casa Andaluz, dentro de territorio ecuatoriano, específicamente en la ciudad de Quevedo provincia de Los Ríos para el año 2022, con sus productos de muebles para el hogar y también para áreas comerciales. Además, se incluyen, servicios de reparación de muebles y asesoría de decoración de interiores. Para esta investigación se estableció el método de muestreo aleatorio simple, debido al tamaño de la población, se tomó una muestra de un total de 368 encuestas. Las encuestas fueron realizadas y tabuladas en línea a través de la herramienta Formularios de Google Drive. Las preguntas utilizadas en la encuesta son de formato (forma) cerrada. La conclusión de este Plan de Negocios determinó que las posibilidades para ejecutar la implementación de un nuevo sitio de venta y exhibición para Casa Andaluz son favorables. Lo cual está respaldado por el resultado a favor que muestran los indicadores VAN y TIR. Estos resultados avalan, que el Plan de Negocios fue correctamente desarrollado y aplicado a las necesidades del cliente en cuestión. Además, se proyecta a que la implementación de este Plan de Negocio no solamente aporte a la economía local del Cantón Quevedo, sino que también sea afable con el medio ambiente.

**Palabras clave:** expansión, muebles, decoración, estrategia, exhibición, proyección.

## ABSTRACT

This Business Plan seeks to determine the possibilities of expansion for Casa Andaluz, within Ecuadorian territory, specifically in the city of Quevedo, province of Los Ríos, by the year 2022, with its furniture products for the home and also for commercial areas. In addition, furniture repair services and interior decoration advice are included. For this investigation, the simple random sample method was established, due to the size of the population, a sample of a total of 368 surveys was taken. The surveys were conducted and tabulated online through the Google Drive Forms tool. The questions used in the survey are closed format (form). The conclusion of this Business Plan will conclude that the possibilities to execute the implementation of a new sales and exhibition site for Casa Andaluz are favorable. Which is supported by the favorable result shown by the VAN and IRR indicators. These results guarantee that the Business Plan was developed correctly and applied to the needs of the client in question. In addition, it is projected that the implementation of this Business Plan not only contributes to the local economy of Canton Quevedo, but is also compatible with the environment.

**Keywords:** expansion, furniture, decoration, strategy, exhibition, projection.

## INTRODUCCIÓN

La madera es considerada uno de los materiales de manufactura más antiguos en la historia de la humanidad. Desde tiempos muy remotos y en todas las civilizaciones, durante los períodos conocidos como la Edad de Piedra, la Edad de Bronce, la Edad de Hierro, la Edad Media, la Edad Moderna, la Edad Moderna / Revolución Industrial, y hasta el tiempo actual, el procesamiento de la madera como materia prima para la elaboración de diferentes artículos y objetos, ha sido considerada de vital importancia, sobre todo para el ámbito de la construcción, la decoración, y la industria en general. Todo esto dio lugar, a lo largo del tiempo, a la formación de personas especialistas en transformar la madera, de manera casi empírica, conocidos hoy en día como ebanistas o carpinteros especializados, dando así espacio para que se fomente la visión de emprender en la industria de la fabricación de muebles. Este antecedente, acerca de los orígenes de la industria de la mueblería, permite comprender de forma más amplia y detallada, cual es el flujo real de este tipo de negocio.

El presente Plan de Negocios, determina los riesgos y beneficios, de llevar a cabo la expansión comercial de los productos de Casa Andaluz, a la ciudad de Quevedo en la Provincia de Los Ríos, para el año 2022 y así contribuir con el objetivo de alcanzar en el futuro próximo, la ampliación del volumen de rentabilidad para el negocio. Tomando, además como determinantes los aspectos demográficos, socioeconómicos, y otros relacionados con el macroentorno, los cuales son considerados también relevantes para ejecutar este proyecto, ya que, al pretender ofertar productos considerados de alta gama, y con una marcada tendencia a la innovación, se busca estratificar adecuadamente al nicho en cuestión.

Casa Andaluz desarrolla su proceso productivo y comercial, en la ciudad de Babahoyo Provincia de Los Ríos, desde los inicios de su actividad. Y aunque sus productos son también cotizados y requeridos en otras ciudades del Ecuador, en la actualidad tiene como objetivo, abrir sus operaciones en la ciudad de Quevedo. Se proyecta entonces, que, desde el punto de fabricación en Babahoyo, se manejará la logística necesaria para

surtir al futuro punto de venta, de todos los productos requeridos por el público en general. El objetivo de este proyecto es identificar mediante este proceso, las virtudes del mercado al que se está analizando, direccionando la investigación a la identificación de aspectos que sean favorables, y así, ser una opción viable para ofertar los productos y servicios de Casa Andaluz, los cuales son considerados de excelente calidad y de alta categoría. Por lo cual, la expectativa creada para este nuevo mercado se enfoca en el elevado poder adquisitivo de esta zona, lo cual lo convertiría en el nicho adecuado para la comercialización de estos productos.

En el capítulo uno, se describe a la empresa, sus productos, servicios, su trayectoria, así como también su misión y visión. En el capítulo dos, se proyecta el análisis de la investigación por medio de la encuesta realizada en el mercado objetivo, así como también se examinan los factores externos que influyen directamente en la actividad del negocio. En el capítulo tres, se analizan los procesos que se generan internamente en la empresa, lo cual incluye sus procesos comerciales y operativos actuales, para establecer de acuerdo con estos resultados, la estrategia comercial más adecuada. En el capítulo cuatro, se expone el plan financiero, cuyo resultado avalará el proyecto de negocios. En el capítulo cinco, se detalla la base legal del proyecto, así como también la política de responsabilidad corporativa de la empresa.

## JUSTIFICACIÓN

La base material para la elaboración de los productos de Casa Andaluz, son los tablonos madera de roble y teca. Además, se utiliza el material conocido como el RH, para decorar ciertos detalles en cuanto al acabado. Contar con estos materiales como insumo principal, ha sido determinante para que se genera una fidelización de los clientes, con los productos de la empresa durante más de 30 años. Este detalle, más la participación directa en cada una de sus creaciones, de profesionales en el diseño de interior, hacen que el producto final obtenga altas características, en cuanto a la calidad, y también respecto al acabado en general, lo cual influye positivamente, para que estos productos sean muy reconocidos en el mercado local.

En base a esta experiencia en el negocio, y, además, estar siempre innovando en cuanto a tendencias, Casa Andaluz se proyecta a la comercialización de sus productos fuera de la ciudad de Babahoyo. Específicamente en la ciudad de Quevedo perteneciente también a la Provincia de Los Ríos, en donde de acuerdo con datos demográficos, respecto a la población, evolución de la económica local en base a su perfil agrícola y comercial, y demás características generales, se prevé se tendrá una excelente acogida.

La innovación es considerada como fuente de ventajas competitivas desde diferentes perspectivas (Somohano et al., 2017).

### **Desde el punto de vista del Ofertante**

- ❖ Expandirse a nuevos mercados.
- ❖ Posicionar una marca en nuevo territorio.
- ❖ Continuar con el crecimiento comercial del negocio, en un futuro próximo, a zonas aledañas.

### **Desde el punto de vista del Demandante**

- ❖ Acceder a productos y servicios de alto nivel.
- ❖ Satisfacer la necesidad de contar con servicios de asesoría profesional relacionada con el giro del negocio.

- ❖ Promover la preferencia de un mercado específico, hacia una línea de producto, elegante, sofisticada y duradera.

### **OBJETIVO GENERAL**

Expandir el negocio y posicionar la marca de Casa Andaluz, a través de la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para incrementar las utilidades del negocio para el año 2022.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Desarrollar un análisis de factores, tanto internos como externos de la empresa. Abarcando sus productos y servicios, así como también su competencia activa. Determinando cuáles son los aspectos de mayor importancia que puedan aportar a la estructuración del Plan de Negocios.
- ❖ Determinar la tendencia de consumo más relevante del mercado seleccionado, y definir que estén vinculadas a las características que ofrece el producto ofertado.
- ❖ Delinear una estrategia comercial, que además de contribuir a la obtención del logro de las metas comerciales, permita establecer una ventaja competitiva directa hacia sus competidores.
- ❖ Ejecutar un análisis de las variables financieras, cuyo resultado permita respaldar y avalar el Plan de Negocio propuesto.
- ❖ Presentar el impacto de la Gestión de Responsabilidad Social actual de la empresa Casa Andaluz.

### **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Línea de la facultad 1: Organización y dirección de empresas**

- ❖ **Línea de Carrera 1:** estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en todo el territorio nacional en los últimos cinco años.



# **CAPÍTULO I**

## **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **Actividad de la empresa**

Durante 38 años “Casa Andaluz”, inicialmente conocida como Centro Comercial Andaluz, se ha dedicado a la manufactura de muebles, a base de varios tipos de madera. Tanto para ambientes residenciales, como para áreas comerciales. Sus diseños han sido siempre sinónimo de las tendencias establecidas a lo largo del tiempo. Además, sus productos han sido siempre de excelente acogida a nivel local. Sus muebles con elaborados 100% en madera de teca y roble.

La mano de obra utilizada involucrada en la elaboración de sus productos proviene de profesionales en la industria, radicados también en la ciudad de Babahoyo. En sus inicios, aproximadamente en el año 1980, sus muebles se manufacturaban 100% de manera manual, elaborando únicamente muebles de madera para centros de concurrencia masiva, como Iglesias, Centros Comunales y otros sitios públicos. Para entonces, no se contaba con local comercial para exponer sus productos, ni con talleres propios. Con el transcurso del tiempo, aproximadamente una década después de sus inicios, se estableció un sitio de exhibición, y también se concibió un taller provisto con maquinaria industrial para optimizar los procesos de producción y poder suplir la demanda en ascenso de sus clientes. En vista de la creciente necesidad a nivel local de este tipo de productos, no solamente de muebles para el hogar, sino también para oficinas, también se adicionaron otras líneas de productos como electrodomésticos y otros artículos de mobiliario elaborados en materiales como el metal.

Estos nuevos productos eran adquiridos en la ciudad de Guayaquil y luego trasladados y puestos a la venta en Babahoyo. En la actualidad las líneas de productos disponibles para el público incluyen solamente, juegos de sala, comedor, dormitorios, sillones, y muebles auxiliares en general.

Estos productos, ahora son elaborados en varios materiales, siguiendo las tendencias actuales, como madera, mármol y accesorios prefabricados en varios metales. Además, de acuerdo con los requerimientos del cliente, si es solicitado, el mobiliario es elaborado bajo medida. Adicionalmente, en la actualidad cuentan con servicio de asesoría en diseño y decoración, para todos sus clientes. Tanto para nuevos proyectos, como para espacios en remodelación.

Debido a la trayectoria y acogida alcanzada por los productos de “Casa Andaluz”, actualmente se proyectan a la exhibición y comercialización de sus productos en la ciudad de Quevedo, en la Provincia de Los Ríos.

Esto debido al potencial mercado existente en esa zona de la Provincia de Los Ríos, lo cual se ha podido determinar de acuerdo con breves análisis, en donde se visualiza un buen nivel adquisitivo de los prospectos, así como también por el importante despliegue inmobiliario y comercial existente.

Se requiere ejecutar un plan de negocios que permita establecer una estrategia de mercado para crear una apertura a los productos de “Casa Andaluz” en la zona anteriormente definida. Los posibles obstáculos que pudiéramos reconocer en este proceso serían:

- ❖ Establecer un espacio ubicado estratégicamente que sea destinado para la exhibición y comercialización de los productos.
- ❖ Determinar una adecuada logística para el traslado de la mercadería desde el punto de fábrica (Babahoyo) hasta el nuevo punto de venta (Quevedo).
- ❖ Contar con transporte y movilización propia para la entrega de todos pedidos tanto dentro de la ciudad de Quevedo, como en sus alrededores.

### **Misión**

Crear ambientes innovadores y confortables que permitan alcanzar a nuestros clientes el más alto nivel de satisfacción.

## **Visión**

Posicionarnos como la mejor alternativa en el mercado, para el equipamiento de mobiliario y asesoría en decoración, tanto para espacios residenciales, como también espacios comerciales.

### **Descripción de portafolio actual de productos o servicios**

En la actualidad las líneas de productos disponibles para el público en general son las siguientes:

- ❖ Juegos de Muebles para la sala
- ❖ Juegos de Muebles para el comedor
- ❖ Juegos de Muebles para dormitorios
- ❖ Muebles auxiliares
- ❖ Mobiliario decorativo para cocinas
- ❖ Mobiliario para oficinas y espacios comerciales en general
- ❖ Accesorios de decoración

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO DE LA EMPRESA

#### Población, muestra

Con la finalidad de reconocer el mercado en el que se realiza la intervención comercial, se desarrolla un proceso de investigación que permitirá establecer las estrategias adecuadas para la promoción y venta del producto, así como los procedimientos logísticos necesarios para satisfacer acertadamente la demanda de esta plaza (Escalona et al., 2017).

La obtención de datos acerca de la población de la ciudad de Quevedo, parte de datos proyectados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC (2010), a base del último censo población:

- ❖ Total de habitantes, al año 2010: **179.370**
- ❖ Total de habitantes, según proyección al año 2020: **213.842**

**Tabla 1**

*Proyección de la población ecuatoriana por años calendario según cantones.*

2010-2020												
CDG	NOMBRE DEL CANTON	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1205	QUEVEDO	179,370	182,855	186,349	189,834	193,308	196,769	200,217	203,650	207,064	210,461	213,842
1206	URDANETA	30,371	30,639	30,900	31,152	31,393	31,623	31,842	32,052	32,251	32,440	32,618
1207	VENTANAS	69,032	69,737	70,425	71,093	71,739	72,363	72,964	73,544	74,100	74,634	75,146

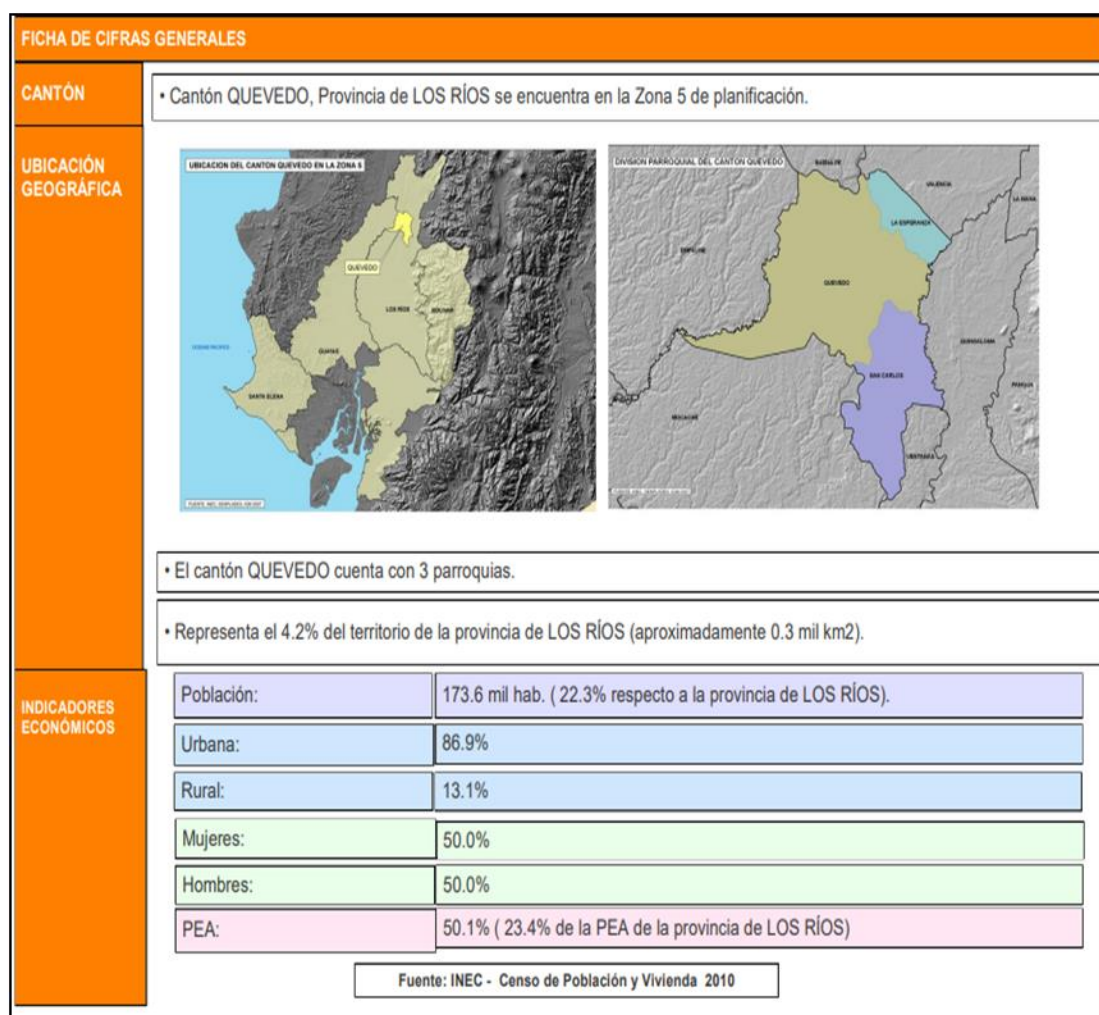
*Nota:* Datos tomados del INEC (2010).

La tabla muestra el crecimiento de la población en el Cantón Quevedo-Provincia de Los Ríos, entre el año 2010 y el año 2020.

De acuerdo con el censo de población y vivienda del año 2010, realizado por el INEC, los habitantes de Quevedo están distribuidos en un 50% hombres y en un 50% mujeres, además se determina que el 50.1% de la población, es población económicamente activa [PEA].

## Figura 1

### Ficha de cifras generales Cantón Quevedo.



*Nota.* La figura muestra la ubicación geográfica del Cantón Quevedo-Provincia de Los Ríos. Detalla además su población general, su porcentaje de población urbana y población rural. También segrega el porcentaje correspondiente tanto a hombres como a mujeres. Y especifica la [PEA] población económicamente activa. Fuente: INEC (2010).

De esta PEA de la ciudad de Quevedo se determinó, según la distribución del ingreso porcentual de los hogares, que el 10.1% perciben entre 3 y 4 salarios básicos unificados [SBU]. Lo cual representa para la población de Quevedo 8.784.33 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

**Tabla 2***Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales.*

RANGOS DE INGRESO MENSUAL <sup>12</sup>	TOTAL, DE HOGARES	DISTRIBUCION PORCENTUAL DE HOGARES
<b>TOTAL</b>	<b>3,923,123</b>	<b>100.0%</b>
Menos de 1 SUB	851,271	21.7%
De 1 a menos de 2 SBU	1,276,729	32.5%
De 2 a menos de 3 SBU	730,936	18.6%
De 3 a menos de 4 SBU	397,305	10.1%
De 4 a menos de 5 SBU	212,766	5.4%
De 5 a menos de 6 SBU	137,699	3.5%
De 6 a menos de 7 SBU	86,821	2.2%
De 7 a menos de 8 SBU	55,960	1.4%
De 8 a menos de 9 SBU	38,525	1.0%
De 9 a menos de 10 SBU	32,680	0.8%
De 10 a menos de 12 SBU	36,855	0.9%
De 12 a menos de 15 SBU	31,454	0.8%
De 15 a menos de 20 SBU	19,592	0.5%
De 20 SBU y más	13,022	0.3%
Sin información	1,509	0.0%

*Nota:* Datos tomados del INEC (2010).

La tabla muestra los rangos de ingreso mensual de los hogares en el Ecuador y su distribución porcentual, de acuerdo parámetros definidos en función del [SBU] salario básico unificado.

Se estimó entonces que 8.764 habitantes, es la población objeto de estudio, con características demográficas y socioeconómicas de la población, lo cual considera el nivel educativo y el tipo de ocupación.

El tamaño de la muestra, por definición fue de 368 habitantes, tal como se evidencia a continuación, donde se empleó la fórmula de Fischer y Navarro (Chiapella et al., 2019) para poblaciones finitas:

## Figura 2

*Fórmula para el cálculo de la muestra.*

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

*Nota.* La figura muestra las variables que se utilizan para el cálculo de la muestra de la población. Fuente: Chiapella et al., (2019).

## Tabla 3

*Desglose de variables para el cálculo de la muestra.*

<b>Población Quevedo*</b>	<b>173,600.00</b>
PEA Quevedo*	86,973.60
Ingreso entre 3-4 SBU*	10.10%
Población de estudio	8,784.33
N	8,784.33
Z	1.96
E	0.05
P	0.5
Q	0.5
<b>Muestra</b>	<b>368</b>

*Nota.* Datos tomados del INEC (2010).

La tabla muestra las variables con sus respectivos valores, para el cálculo de la muestra.

Para elaborar el estudio de mercado aplicable al Plan de Negocios de Casa Andaluz, se tomó como población objeto de estudio a la población económicamente activa de Quevedo, considerando principalmente a los socios afiliados a la Cámara de Comercio de Quevedo, y profesionales en general, cuya actividad económica les permitiera, de acuerdo con el análisis de las variables motivo de investigación de este proyecto, acceder a los productos de Casa Andaluz.

Durante la investigación, se realizaron varios recorridos reconociendo las zonas comerciales de Quevedo, así como también visitando entidades

públicas y centros de educación superior, en donde se concentran profesionales en varias especialidades, y que, por el ejercicio de sus profesiones, se prevé que puedan calificar como prospectos para este proyecto. Se determina entonces que quienes fueron encuestados de forma general, cumplirían con las características requeridas en los aspectos demográficas y socioeconómicas, para concretar esta investigación, y por la tanto calificarían como mercado meta para el análisis de este Proyecto de Negocios.

### **Selección del Método Muestral**

Según Otzen y Manterola (2017) el método de selección muestral que se utilizó fue el método aleatorio no probabilístico, es decir que los elementos para el análisis fueron investigados bajo criterios previamente establecidos por el investigador.

En este caso se concluyó, que analizar a la población económicamente activa, como por ejemplo a los socios de Cámara de Comercio de Quevedo y población profesional en el ejercicio activo de sus actividades, representaba una ventaja en el proceso de investigación, debido a que, por ser propietarios de negocios y profesionales, tienen el perfil requerido para ser clientes de los productos ofertados por Casa Andaluz.

### **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo que se aplicó para la investigación fue el de tipo intencional, ya que previamente se conocen las características esenciales y necesarias de la población sujeto de estudio. Como, por ejemplo, que son parte de la población económicamente activa y también personas con ingresos generados por su trayectoria empresarial. Además, que residen o son parte activa de la comunidad que se estudia, sitio en el cual se busca implementar este Plan de Negocios (Otzen & Manterola, 2017).

### **Técnicas de recolección de datos**

Se procedió a la utilización de la encuesta como herramienta de recolección de datos, ya que permitirá aplicar el mismo tipo de evaluación a todos los encuestados. Además, proporciona información de cada una de las variables de la investigación, de forma objetiva y clara.



Uno de los actos a seguir en un proceso investigativo es definir las técnicas para la recolección de la información. A fin de garantizar el éxito de esta labor, el investigador acude a diversas técnicas, las cuales se deben elegir de acuerdo con la naturaleza de la investigación. De acuerdo con la naturaleza de la investigación existen otras dos técnicas para la adquisición de la información, entendida esta última como el insumo para el desarrollo de la práctica investigativa y para el tema que nos ocupa en este trabajo se centra en su análisis, tal como lo sugieren Caballero y Martínez (2017).

La encuesta se realizó vía correo electrónico, direccionado el cuestionario específicamente a los e-mails registrados en la Guía Comercial proporcionada por la Cámara de Comercio de Quevedo, que correspondían a varios de los socios afiliados a la Institución. También se recolectaron datos en la vía pública, en el sector comercial, identificando los negocios o comercios establecidos en dicho sector.

Según el tipo de investigación, existen otras dos técnicas para la recolección de la información, entendida esta última como la materia prima necesaria para el desarrollo de la investigación como tal, para luego desarrollar el respectivo análisis, cuyo resultado aportara a este trabajo de investigación.

Acosta (2016) afirma que, el cuestionario constituye una serie de preguntas, con el fin de aplicarlas dentro de una encuesta o una entrevista. En este mismo sentido, en Diferencia entre encuesta y entrevista (2018), se asume al mismo como el componente estructural de la primera, que permite recopilar la información. Esta posición epistemológica expuesta en el párrafo es la que comparten funcionalmente los autores de este trabajo: el cuestionario como componente estructural de ambos métodos.

En relación con el término metodológico instrumento, Fera, Blanco y Valledor (2019) lo consideran como: La herramienta que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información, considerándose entre ellos: las guías de observación, de entrevista, de encuesta, y de revisión de documentos y las pruebas; así como las tablas de recolección y procesamiento de los datos primarios en datos resúmenes. También

son instrumentos los aparatos auxiliares que se emplean en la medición, por ejemplo, el cronómetro. (p.16) (Feria et al., 2020).

### **Procesamiento de los datos de la investigación**

La técnica aplicada será una técnica mixta, Cuanti-Cualitativa, ya que la información requerida para este análisis deberá contener datos de volúmenes de compra y rangos de ingresos familiares, además de género del encuestado, preferencias de estilos decorativos, y otros aspectos necesarios para la investigación (Figueredo et al., 2019).

Para las investigadoras González, Hernández y Viñas (2016) "procesar información significa analizarla, delimitar en ella los hechos, conceptos, distinguir las posiciones principales del autor, las argumentaciones, sistematizar o reorganizar lógicamente el contenido, resumirlo". Estas y otras acciones más allá del establecimiento de los antecedentes del tema.

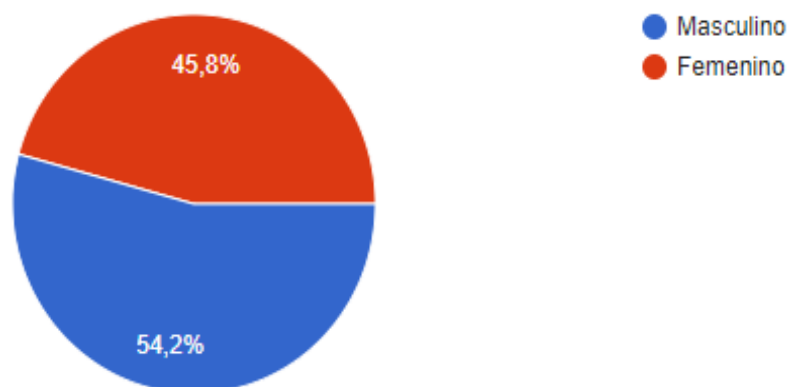
### **Presentación, análisis e interpretación de los resultados**

#### **1. Género**

Esta pregunta busca confirmar el género de los encuestados.

#### **Figura 3**

*Resultado de la encuesta – Género del encuestado.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 54.2% de los encuestados son hombres.
- El 45.8% de los encuestados son mujeres.

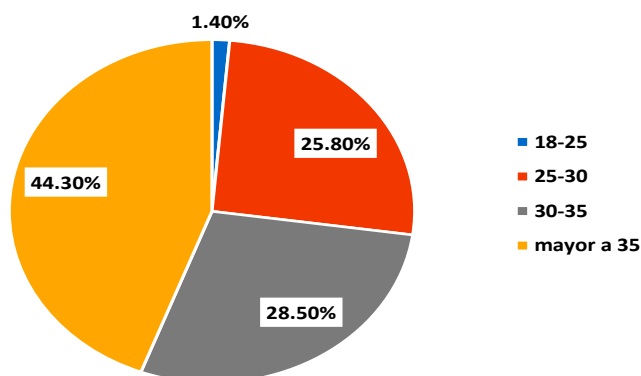
Esto evidencia un margen mínimo de diferenciación de género. En cuanto a participación en la actividad comercial y profesional de Quevedo.

#### **2. Rango de edad**

Esta pregunta busca conocer las edades de los encuestados.

**Figura 4**

*Resultado de la encuesta – Edad del encuestado.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 44.3% de los encuestados son mayores de 35 años.
- El 28.5% de los encuestados tiene entre 30 y 35 años.
- El 25.8 % de los encuestados tiene entre 25 y 30 años.
- El 1.4 % de los encuestados tiene entre 18 y 25 años.

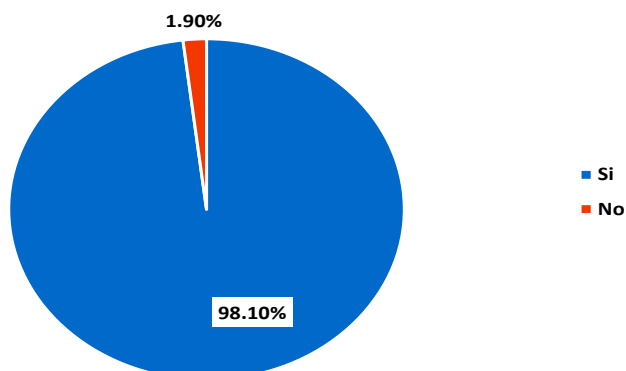
La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que un alto porcentaje de los encuestados registra una edad superior a 35 años, lo cual es considerado beneficioso, ya que proyecta un perfil de personas con estabilidad laboral o con proyectos empresariales ya establecidos.

### **3. Lugar de residencia**

Esta pregunta busca conocer el lugar de residencia de los encuestados.

**Figura 5**

*Resultado de la encuesta – Residencia del encuestado*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 98.1% de los encuestados reside en Quevedo.
- El 1.9% de los encuestados de los encuestados no reside en Quevedo.

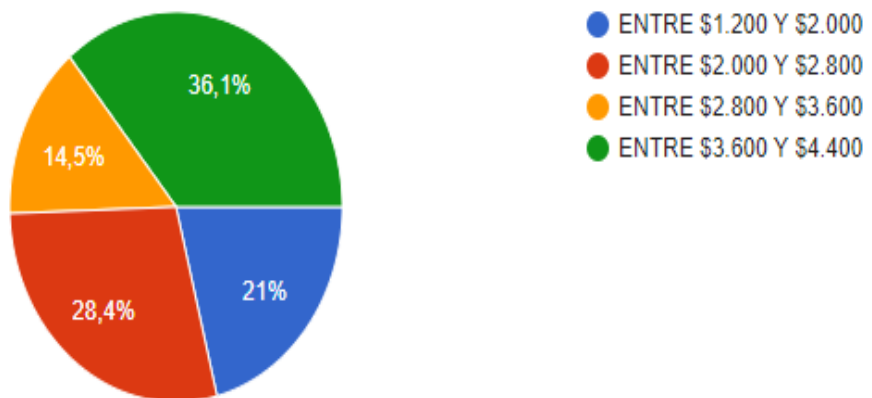
La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que un alto porcentaje de los encuestados reside de manera permanente en la ciudad de Quevedo.

Este aspecto contribuirá a fomentar una sólida interrelación entre la empresa y el cliente, ya que facilita el proceso de promoción y marketing, que preferiblemente se desarrollará de forma presencial, para promover el contacto con el cliente y así acercar a los prospectos con los productos ofertados.

#### 4. Rango de ingreso familiar mensual

**Figura 6**

*Resultado de la encuesta – Ingreso familiar del encuestado.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 36.1% de los encuestados percibe mensualmente entre \$3.600 y \$4.400 dólares.
- El 28.4% de los encuestados percibe mensualmente entre \$2.000 y \$2.800 dólares.
- El 21% de los encuestados percibe mensualmente entre \$1.200 y \$2.000 dólares.
- El 14.5% de los encuestados percibe mensualmente entre \$2.800 y \$3.600 dólares.

La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que un considerable porcentaje de los encuestados, registrados con un porcentaje del 36.1%, reflejan un ingreso familiar mensual de entre

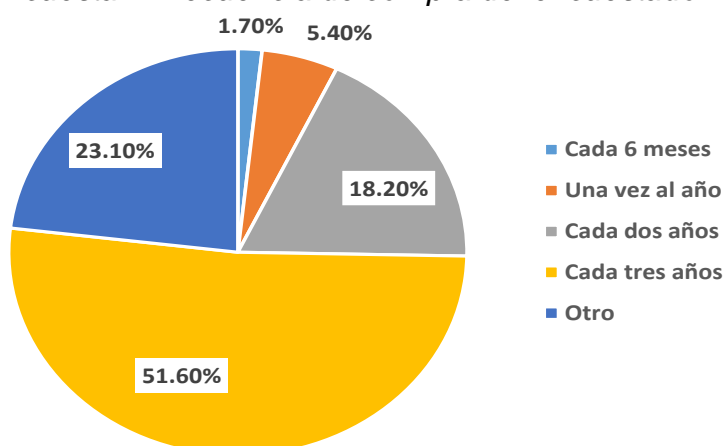
\$3.600 y \$4.400, seguido de un importante segundo y tercer rango estadístico, que refleja que un total de 42.9% perciben un ingreso mensual familiar, de entre \$2.000 y \$3.600.

Los resultados demuestran que un alto porcentaje de los encuestados puede ser considerado como un mercado meta ideal, para este Proyecto de Negocios.

## 5. Frecuencia de compra

### Figura 7

Resultado de la encuesta – Frecuencia de compra del encuestado.



Nota: Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 51.6% de los encuestados mantiene una frecuencia de compra de cada 3 años.
- El 23.1% de los encuestados mantiene una frecuencia de compra no específica (se estima que es de más de 3 años).
- El 18.2% de los encuestados mantiene una frecuencia de compra de cada 2 años.
- El 5.4% de los encuestados mantiene una frecuencia de compra de cada año.
- El 1.7% de los encuestados mantiene una frecuencia de compra de cada año.

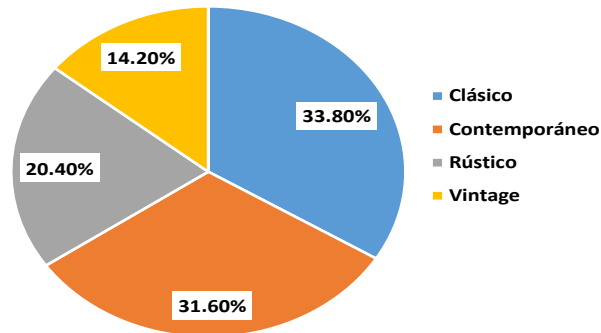
La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que un alto porcentaje de los encuestados registra un comportamiento de compra que fluctúa en alrededor de cada tres años, lo que permite identificar la posible rotación del producto en el tiempo.

## 6. Estilo decorativo

Esta pregunta busca conocer el estilo decorativo de los encuestados.

### Figura 8

*Resultado de la encuesta – Estilo decorativo del encuestado.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 33.8% de los encuestados prefiere el estilo clásico.
- El 31.6% de los encuestados prefiere el estilo contemporáneo.
- El 20.4% de los encuestados prefiere el estilo rustico.
- El 14.2% de los encuestados prefiere el estilo vintage.

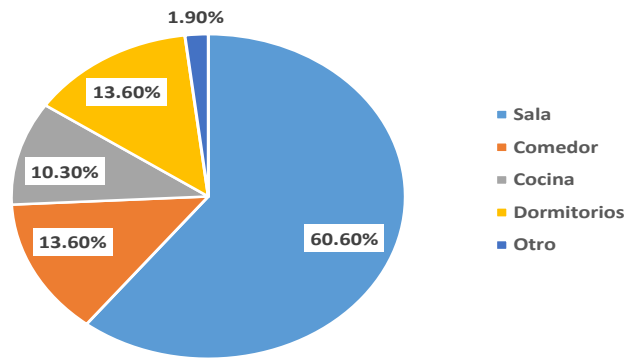
La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que entre los dos primeros porcentajes que lideran la escala de los encuestados, se confirma que entre sus gustos y preferencias existe una marcada predilección, tanto por el estilo de diseño clásico, como por el estilo contemporáneo. Si se considera esta información, como un importante aspecto cualitativo de la investigación, se vuelve muy valiosa para el diseño de una futura estrategia comercial, como parte del presente Plan de Negocio.

### 7. Espacios que redecora con frecuencia

Esta pregunta busca conocer los espacios que el encuestado redecora con frecuencia.

### Figura 9

*Resultado de la encuesta – Frecuencia de compra del encuestado.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 60.6% de los encuestados redecora frecuentemente su sala.
- El 13.6% de los encuestados redecora frecuentemente su comedor.
- El 13.6% de los encuestados redecora frecuentemente sus dormitorios.
- El 10.3% de los encuestados redecora frecuentemente su cocina.
- El 1.9% de los encuestados redecora frecuentemente otros espacios.

La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia, que un alto porcentaje de los encuestados, al momento de decidir cambiar su mobiliario, tiene como prioridad o necesidad renovar los muebles del área de la sala.

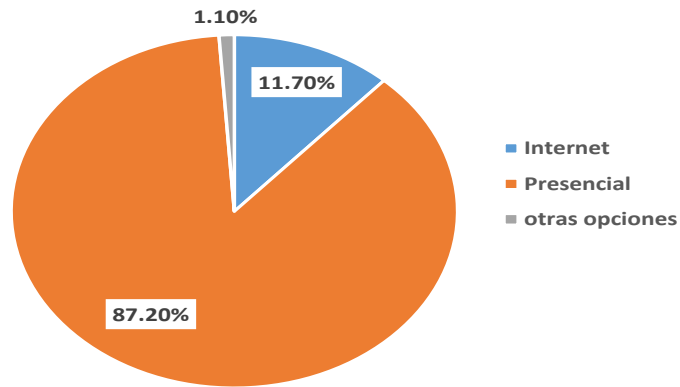
Esto permite formular una proyección en el cronograma de fabricación, que esté dirigida con más énfasis hacia una mayor producción de unidades de juegos de sala para su comercialización en este nuevo mercado, y así manejar una mejor previsión en el stock de productos.

## **8. Puntos de compra**

Esta pregunta busca identificar los lugares en los cuales los encuestados compran habitualmente su mobiliario.

### **Figura 10**

*Resultado de la encuesta – Preferencia de lugar compra del encuestado.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 87.2% de los encuestados compra de manera presencial.
- El 11.7% de los encuestados compra por internet.
- El 1.1% de los encuestados frecuenta otras opciones respecto a lugar de compra.

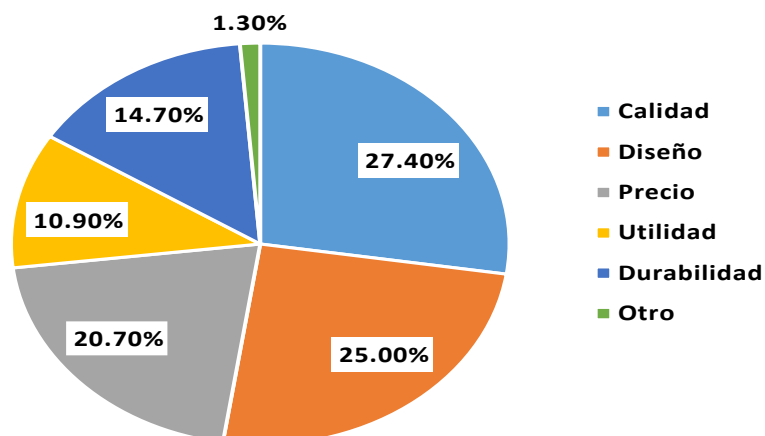
La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que un alto porcentaje de los encuestados realiza sus compras de manera presencial, es decir que, para tomar la decisión de compra, visitan los puntos de venta o salas de exhibición.

Esto representa una gran ventaja, ya que permite el acercamiento con el cliente, y así no solamente mostrar de forma directa los beneficios y ventajas del producto, sino además solventar todas sus dudas.

### 9. Motivo frecuente para renovar el mobiliario

**Figura 11**

*Resultado de la encuesta – Motivo frecuente de renovación de mobiliario del encuestado.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.



- El 27.4% de los encuestados renueva su mobiliario por aspectos relacionados con la calidad.
- El 25% de los encuestados renueva su mobiliario por aspectos relacionados con el diseño.
- El 20.7% de los encuestados renueva su mobiliario por aspectos relacionados con el precio.
- El 14.7% de los encuestados renueva su mobiliario por aspectos relacionados con la durabilidad.
- El 10.9% de los encuestados renueva su mobiliario por aspectos relacionados con la utilidad del mueble.
- El 1.3% de los encuestados renueva su mobiliario por aspectos diferentes a los especificados.

La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que, dentro de los tres primeros niveles de la escala porcentual, la cual representa un 73.1%, los prospectos consideran aspectos como calidad, precio y diseño, al momento de tomar la decisión de compra de mobiliario.

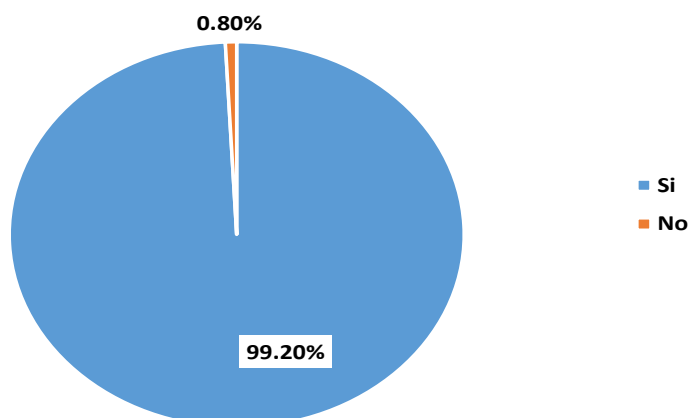
Esta información permitirá redireccionar el esfuerzo al cumplimiento en un alto estándar, de los tres aspectos antes mencionados.

#### 10. Servicios adicionales

Esta pregunta busca conocer el interés de los encuestados en acceder a servicios adicionales

#### Figura 12

*Resultado de la encuesta – Servicios adicionales que requiera el encuestado.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 99.2% de los encuestados confirma que si está interesado en servicios adicionales.
- El 0.8% de los encuestados confirma que no está interesado en servicios adicionales.

La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que un alto porcentaje de los encuestados, si está de acuerdo en recibir servicios adicionales, que le brinden el asesoramiento decorativo necesario, al momento de realizar su compra, y así concluir el proceso de adquisición de muebles de manera efectiva.

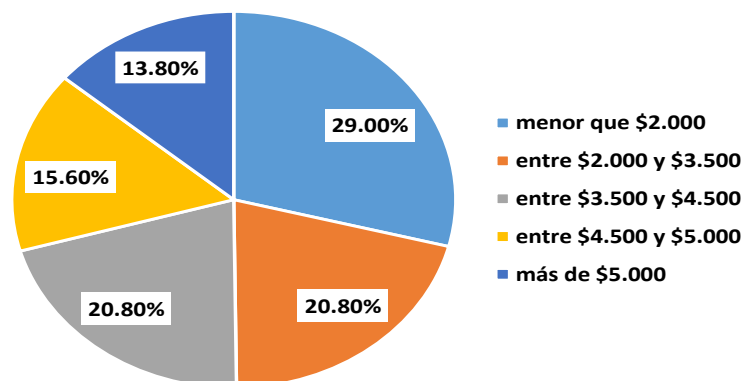
Se analiza, que incluir servicios de asesoría de decoración, directamente proveniente de profesionales en diseño y decoración, representaría una importante diferencia que generaría una gran ventaja sobre los competidores.

### 11. Rango de precios

Esta pregunta busca identificar qué rangos de precios que maneja el cliente en cuanto a la compra de muebles.

**Figura 13**

*Resultado de la encuesta – Rangos de precios que maneja el encuestado al momento de comprar mobiliario.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

- El 29 % de los encuestados ha generado compras de muebles, menor a \$2.000 dólares.

- El 20.8 % de los encuestados ha generado compras de muebles entre a \$3.500 y \$4.500 dólares.
- El 20.2% de los encuestados ha generado compras de muebles entre \$2.000 a \$3.500 dólares.
- El 15.6% de los encuestados ha generado compras de muebles entre \$4.500 a \$5.500 dólares.
- El 13.8 % de los encuestados ha generado compras por más de \$6.000 dólares.

La muestra poblacional que se escogió para la investigación, evidencia que el segundo y tercer nivel de la escala estadística, totalizados con un 41%, refleja una capacidad de pago del mercado de entre \$2.000 y \$4.500 dólares. Además, un importante 28.7%, tiene una capacidad de compra del producto, de entre \$4.500 a más de \$6.000, lo cual permite disponer de un amplio volumen de prospectos, de acuerdo con el análisis de la muestra seleccionada, y pueden así demandar los productos de Casa Andaluz.

### **Análisis e interpretación de los resultados**

Consideramos que la correcta interpretación de los resultados, en un contraste llevará a una adecuada toma de decisiones, que tal como lo dijimos es el objetivo final de los contrastes de hipótesis (Vera, 2019).

Los datos recabados y analizados proporcionan el siguiente análisis:

**Tabla 4**

*Perfil del consumidor del producto muebles para hogar y oficina.*

<b>SEXO</b>		<b># ENCUESTADOS</b>	<b>RESIDENTES EN QUEVEDO</b>	
<b>Femenino</b>	45.8%	168.5	Si	98.1%
<b>Masculino</b>	54.2%	199.5	No	1.9%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>368</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

Del total de 368 encuestados, que califican con el perfil de consumidor requerido, el género femenino represento 45.8%, lo cual se considera

relativamente favorable, ya que generalmente es este género, quien tiene mayor injerencia o influencia al momento de tomar decisiones en la renovación de muebles y demás aspectos decorativos.

Por otro lado, el 98.1% de los encuestados manifestó mantener su lugar de residencia en la ciudad de Quevedo, por lo tanto, se determina que la probabilidad de consumo local es alta, dentro de la muestra seleccionada.

**Tabla 5**

*Intención de consumo del producto Muebles para hogar y oficina según ingresos familiares y presupuestos.*

RANGO DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL		PRESUPUESTO DE COMPRA ESTIMADO	
\$2.000 - \$3.600	42.9%	\$2.000 - \$4.500	41.0%
\$3.600 - \$4.400	36.1%	\$4.500 y más de \$6.000	28.7%
<b>TOTAL</b>	<b>79.0%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>69.7%</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

Esto refleja que existe tanto un buen nivel adquisitivo de los encuestados que permitiría acceder sin dificultad a los productos ofertados por la empresa, así como también existe un atractivo presupuesto de compra para el rubro de renovación de mobiliario.

Se establece una importante relación entre el factor de rango de ingreso familiar mensual, y el presupuesto destinado para compra de mobiliario. En donde un 79% de los encuestados percibe un ingreso de entre \$2.000 y \$4.400. Además, un 69.7% se permite un gasto por compra de mobiliario de entre \$2.000 hasta más de \$6.000.

**Tabla 6**

*Factores considerados por el cliente en el proceso de compra.*

Calidad	27.4%
Diseño	25.0%
Precio	20.7%
<b>TOTAL</b>	<b>73.1%</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

**Tabla 7**

*Clientes que requieren servicios de decoración como soporte a la compra.*

Si	99.2%
No	0.8%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

En el análisis de las variables correspondientes a factores considerados para el proceso de compra, y la necesidad del cliente de contar con servicios adicionales en lo que respecta a diseño y decoración, se obtiene una valiosa información. Aquí el resultado determina, que un 73.1% de los encuestados requiere que el producto adquirido cuente principalmente con características relevantes como calidad, diseño y precio. Y en el caso de esta última característica, invariablemente de acuerdo con el criterio y sugerencia del encuestado, debe estar asociada directamente a las dos primeras.

Un importante 99.2% manifiesta la necesidad, de que, al momento de realizar la compra, pueda contar con asesoría directa en temas de decoración. Este último punto es de alta validez para esta investigación, y la propuesta de negocios que se busca plantear, ya que de acuerdo con la información obtenida acerca de la competencia, ellos no cuentan con este servicio como parte de su proceso de venta.

**Tabla 8**

*Estilos decorativos de mayor preferencia.*

Clásico	33.8%
Contemporáneo	31.6%
Rústico	20.4%
Vintage	14.2%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de encuestas.

Esta interrogante permite identificar la tendencia de estilo decorativo predilecto del cliente. En este caso, son los estilos decorativos clásico y contemporáneo los que lideran la preferencia.

De acuerdo con esta información, se puede determinar que el estilo decorativo contemporáneo, en el cual está enfocada la producción de Casa Andaluz, es el segundo en la escala porcentual, antecedido por el estilo decorativo clásico. Por lo tanto, se evidencia que un 31.6%, el producto ofertado tendría aceptación dentro del mercado de estudio.

### **Definición del nicho de Mercado**

De acuerdo con el resultado de la encuesta, se determina que el mercado potencial estaría representado por el 79% de la población económicamente activa de Quevedo, en donde por lo menos un integrante de cada familia forma parte de esta población, y percibe ingresos superiores a tres salarios básicos unificados.

### **Tipo de producto que está ofertando**

El producto ofertado para este segmento de mercado corresponde a línea de muebles de alta gama fabricados en madera, para uso en residencias y oficinas.

### **Nivel de aceptación del producto**

De acuerdo con el resultado de la encuesta el nivel de aceptación del producto estaría en un 31.6%.

### **Demanda del producto**

Según el resultado de la investigación el 51.6% de los encuestados y que forman parte del grupo objetivo, adquieren muebles para el hogar y oficina con una frecuencia relativa de una compra, cada 3 años.

## **Análisis externo**

### **Análisis PESTEL**

**Tabla 9**

*Análisis PESTEL.*

<b>INDICADORES</b>	<b>VALORACION</b>	
Muy Positivo	<b>MP</b>	5
Positivo	<b>PO</b>	4
Indiferente	<b>IN</b>	0
Negativo	<b>NE</b>	2
Muy Negativo	<b>MN</b>	1

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	MP	PO	IN	NE	MN		
<b>POLITICOS</b>							
Posible incremento del IVA					1		A
Leyes de la industria forestal	5					0	
Leyes de competencia	5					0	
Estabilidad política	5					0	
<b>ECONÓMICO</b>							
Políticas de regulación y control de mercado	5					0	
Previsiones de crecimiento		4				0	
Incentivos al proceso productivo	5					0	
PIB	5					0	
Inflación	5					0	
Balanza de Pagos	5					0	
<b>SOCIAL</b>							
Proyecciones de desarrollo de vivienda		4				0	
Demografía, tasa de crecimiento de la población, distribución de edad		4				0	
Desarrollo social	5					0	
Regulaciones ley de defensa al consumidor	5					0	
Expectativas de calidad de vida	5					0	
<b>TECNOLÓGICO</b>							
Evolución tecnológica de herramientas industriales	5					0	
Innovación de productos manufacturados para la industria	5					0	
Desarrollo en coberturas tecnológicas	5					0	
Infraestructura para el desarrollo comercial	5					0	
<b>ECOLÓGICO</b>							
Control del manejo de residuos	5					0	
<b>LEGAL</b>							
Legislación y protección ambiental	5					0	

*Nota:* Elaboración propia. La tabla identifica los aspectos del entorno externo a la empresa, analizando cada una, y otorgando una valoración para su posterior análisis.

**Tabla 10**

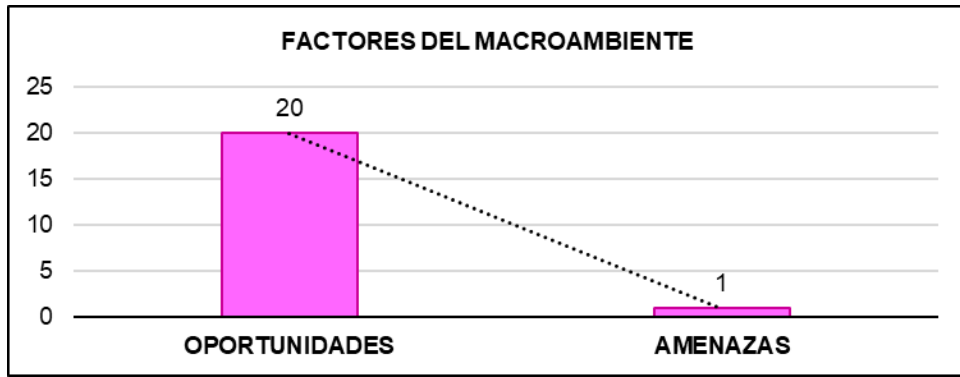
*Resultado de oportunidades y amenaza.*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
20	1

*Nota:* La tabla muestra el resumen de las oportunidades y amenazas identificadas en la Tabla 9 del Análisis PESTEL.

**Figura 14**

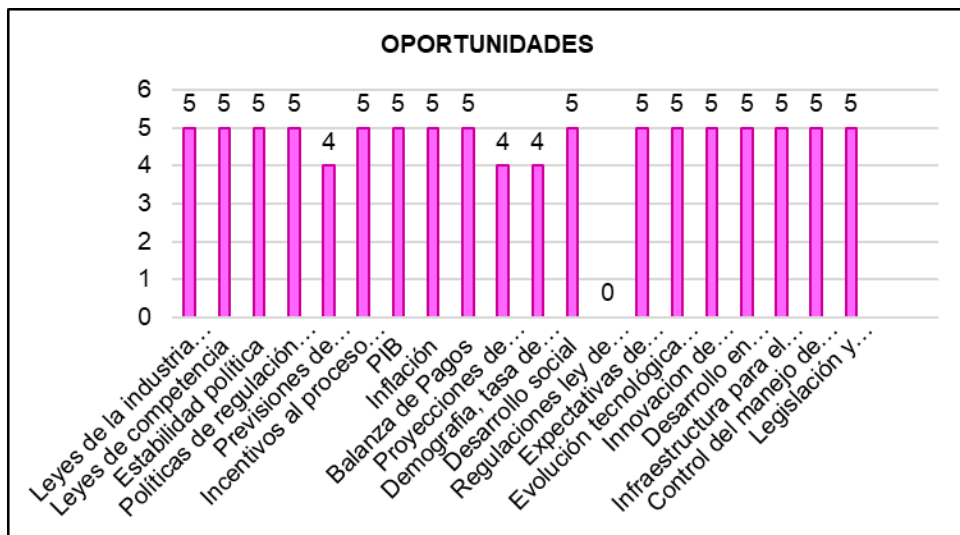
*Gráfico de variación entre oportunidades y amenazas.*



Nota: La figura muestra gráficamente el nivel de oportunidades, versus el nivel de amenazas identificadas en la Tabla 9 del Análisis PESTEL.

**Figura 15**

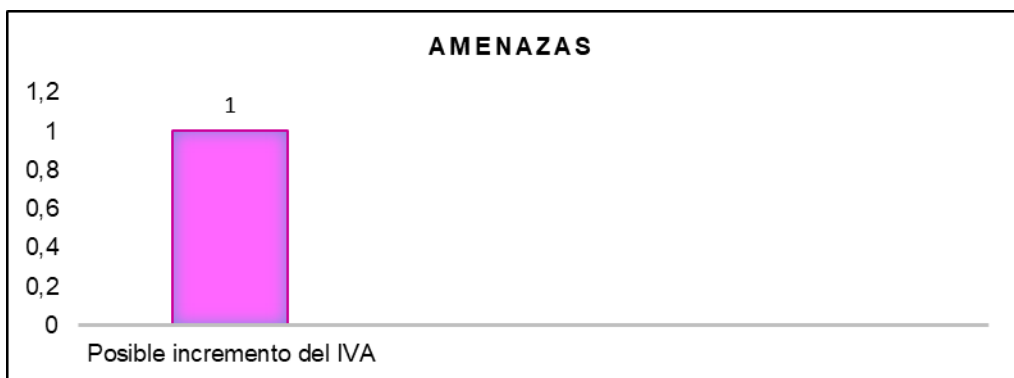
Gráfico y valoración de oportunidades.



Nota: La figura muestra gráficamente las oportunidades y cada una de sus valoraciones, identificadas en la Tabla 9 del Análisis PESTEL.

**Figura 16**

Gráfico y valoración de amenaza.





*Nota:* La figura muestra gráficamente las oportunidades y cada una de sus valoraciones, identificadas en la Tabla 8 del Análisis PESTEL.

El PESTEL es una técnica de análisis estratégico para determinar el entorno externo que afecta los siguientes factores, a saber, político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. El mismo consiste en determinar las fuerzas que afectan el entorno específico: sector, mercado de empleo, grupos meta, competencia, entre otros. Es una técnica para analizar negocios que permite y determina el contexto en el que se mueve, a su vez, permite el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse a cualquier cosa que afecte sector (Beltrán et al., 2020).

Los factores externos, y cada uno de sus condicionamientos, ejercen influencia sobre el producto, y tienen una consecuencia directa en el resultado final del Plan de Negocio que se ejecutará. Siendo estos factores de alta relevancia, sea de forma favorable o desfavorable, es necesario el análisis de estos, para evidenciar de mejor forma los posibles desafíos a los cuales enfrentarse, en la implementación de la estrategia comercial.

### **Factor Político**

Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado (Cerem International Business School , 2017).

Considerando que la manufactura de muebles es un oficio que se desarrolla bajo políticas que buscan respaldar los procesos de transformación de materia prima como la madera, y también bajo estándares de calidad exigidos, tanto por el consumidor como por normas de calidad que permitan al consumidor final proveerse de productos de calidad, y que al mismo tiempo la industria en general tenga el respaldo legal necesario para su desarrollo y crecimiento.

### **Factor Económico**

Los factores económicos se relacionan de manera directa con el atractivo de diversas estrategias que siguen las distintas empresas. Por ejemplo, si las tasas de interés suben, la capacidad de obtener capital se vuelve más difícil lo que dificulta posibles expansiones de las organizaciones. Para el caso de las acciones, si se presentan alzas en sus precios esto implicaría que se genere un mayor atractivo en las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados. El tipo de cambio también puede ser un factor preponderante para la toma de decisión sobre la internacionalización de una firma. Por lo general poseer como país una moneda fuerte (poco susceptible al cambio) favorece las importaciones para dicho país y genera una disminución en las exportaciones (los bienes producidos en el país son más caros en otros lugares (Flores Bernal, 2018)).

El análisis de los factores económicos del entorno permite al empresario conocer por medio de índices específicos, la situación económica vigente a nivel país. Lo cual es de vital importancia, ante la necesidad continua de tomar decisiones de orden económico para el desarrollo del negocio. Esto incluye, decisiones referentes a procesos productivos, tecnológicos, administrativos y demás. Es clave recalcar, que las resoluciones tomadas teniendo pleno conocimiento del entorno económico, tendrán una influencia directa hacia el desarrollo sostenido del negocio y sus futuras expectativas.

### **Factor Social**

También conocidos como factores socioculturales, son las áreas que involucran creencias compartidas y actitudes de la población. Estos factores incluyen en el crecimiento de la población, distribución de la edad, conciencia de la salud, actitudes de la carrera, cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional, y así sucesivamente. Son de particular interés, ya que tienen un efecto directo sobre cómo los vendedores entienden a los clientes y lo que los impulsa (Gutiérrez Rojas & Restrepo Correa, 2017).

La influencia de aspectos relacionados con ámbitos, considerados como factores sociales, que marcan el comportamiento de consumo en los individuos, juega un papel importante y preponderante, en la toma de decisiones del consumidor ante la propuesta del ofertante. Es por esto que, frente al planteamiento de un Plan de Negocio, indagar y profundizar estos aspectos, proveerán al empresario de elementos de juicio necesarios, para determinar el tipo de población al que está ofertando su producto. Así como también, podrá estudiar y analizar las necesidades comerciales de sus prospectos, en post de alcanzar una efectiva relación cliente-empresario, y así llegar al punto de equilibrio entre la fidelización del cliente y la continuidad del negocio en el tiempo y sus proyecciones de crecimiento.

### **Factor Tecnológico**

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al momento de formular un plan estratégico para alguna empresa u organización. Los avances tecnológicos afectan de manera directa en los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos e incluso en las prácticas de comercialización. Las fuerzas tecnológicas a su vez pueden provocar mejoras en la ventaja competitiva, abrir nuevos mercados y ayudar en la creación de nuevos productos o de manera contraria hacer que productos existentes se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana. Es por ello que se plantea que la administración de las tecnologías es una responsabilidad fundamental del dueño o gerente de una empresa, dicha empresa debe seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sustentable en el tiempo (Flores Bernal, 2018).

Los evidentes avances tecnológicos con los que hoy en día se producen las herramientas de manufactura y equipamiento industrial en general, garantizan que los procesos productivos no solamente sean más ágiles, sino también a que el producto terminado, obtenga un mejor acabado, y además sea de mayor duración. Y también, en el caso de la manufactura de muebles, el uso de este tipo de maquinaria contribuiría a que aspectos, como el tiempo de entrega, los detalles y acabados, así como

también al tema de la innovación sean factores favorables para la industria del mueble.

Por otro lado, si el empresario reconoce la importancia de adaptarse a los cambios tecnológicos actuales, que aportan beneficios directamente al aspecto comercial del negocio, y sabe aprovechar estos elementos, como son el manejo de redes sociales para promoción y publicidad de sus productos, sin ignorar además que hoy en día incluso el recurso humano puede ser entrenado y capacitado por medio estas herramientas tecnológicas, podrá con seguridad tener una ventaja competitiva frente a muchos de sus competidores, que posiblemente no lo aprovechan de este modo, o no lo adaptan aún a sus procesos.

### **Factor Ecológico**

Tanto el tema del deterioro y cuidado del medio ambiente territorial acompañado del argumento jurídico, al respecto, que se suma a lo que se publica en los medios de comunicación, en torno de las acciones y de los resguardos de nuestro entorno se constituyen en una enorme implicación política y social en la temática medioambiental. El cuidado y la responsabilidad, aunque emergente, de este contexto ha ido en aumento paulatino durante los últimos años buscando asegurar la preservación de procesos y procedimientos, de cuidar la naturaleza y su afectación; por ende, todo lo que concierna a la sociedad (Universidad de Antofagasta, 2020).

La correcta administración, tanto de material químico, como también de remanentes de materias naturales no procesadas, que se generan al momento de la manufactura en el procesamiento de las materias primas, deben ser inequívocamente, parte de la cultura ambiental de la empresa. Y si esto es gestionado adecuadamente, y con responsabilidad, considerando la tendencia mundial medio ambiental que existe en la actualidad, será una gran ventaja para la empresa, al momento de ofertar sus productos al mercado.

### **Factor Legal**

El factor legal, incluyen salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas publicitarias, derechos y leyes de los consumidores, etiquetado del

producto, seguridad del producto, licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud, sanitarias y seguridad laboral y sectores protegidos o regulados. Está claro que las empresas necesitan saber qué es y qué no es legal, para poder operar con éxito, así mismo, es importante tener en cuenta que cada país tiene su propio conjunto de normas y reglamentos (Gutiérrez Rojas & Restrepo Correa, 2017).

Conocer todos los aspectos relacionados al factor legal que ampara la operación de la empresa, permitirá mantener la estabilidad necesaria que respalde todos los procesos generados por la misma. Lo cual, al mismo tiempo constituirá un gran beneficio para todo el entorno congruente con la actividad de la empresa. Lo cual incluye a propietarios, personal contratado, proveedores y clientes en general.

### **Competencia** **Principales competidores en el Mercado**

**Figura 17**

*Entorno Comercial.*



*Nota:* La figura destaca las mueblerías más reconocidas en el cantón Quevedo.

Mediante la información proporcionada por funcionarios y colaboradores de la Cámara de Comercio de Quevedo, se ha identificado a Fabri Muebles Quevedo, D´ Arte, y Mobla, como las mueblerías de mayor acogida en Quevedo.

**Fabri Muebles.** - Fabricación de muebles, camas y trabajos en RH Melamínico. Si el cliente lo requiere, los productos se entregan en el domicilio. Son fabricantes directos.

Mantienen presencia constante en redes sociales, y promueven sus productos mediante varios eventos de promoción y publicidad, desarrollados

directamente en las instalaciones del local, el cual se encuentra establecido en la Av. June Guzmán, considerada una de las zonas comercialmente estratégicas de Quevedo.

**Tabla 11**

*Aspectos relevantes del producto.*

	DISEÑO EN TENDENCIA	PRECIO	CALIDAD	GARANTIA	TOTAL	NIVEL DE NEGOCIACION
<b>Casa Andaluz</b>	√	√	√	√	4	BAJO
<b>Fabri Muebles</b>	–	√	√	√	3	MEDIO
<b>D' Arte</b>	√	√	√	√	4	ALTO
<b>Mobla</b>	–	√	√	√	3	MUY ALTO

*Nota:* La tabla evalúa varios aspectos a las mueblerías más destacadas en el cantón Quevedo.

**Tabla 12**

*Características técnicas de sus principales productos, mueblería Fabri Muebles Quevedo.*

PRODUCTOS	MATERIA PRIMA	GARANTIA
Juegos de Sala	Madera de Guayacán	2 años
Juegos de Comedor	Madera de Guayacán	2 años
Juegos de Dormitorio	Madera de Guayacán	2 años
Escritorios	Melamínico	No confirmado
Muebles Auxiliares	Melamínico	No confirmado

*Nota:* La tabla determina varios aspectos relevantes acerca de los productos de Fabri Muebles Quevedo.

**D' Arte Muebles Cuenca.** - Fabricación de juegos de sala, comedor y dormitorio. Las entregas son a domicilio dentro de la ciudad de Quevedo, sin recargo. Destacada participación en redes sociales. Otorgan crédito directo, sin el cliente así lo requiere.

El análisis creditico lo avalan solamente con la presentación de la cedula de ciudadanía. Además, los clientes pueden separar el producto entregando una cuota de entrada y la diferencia a plazos acordados entre ambas partes. Este proceso garantiza la congelación del precio, mientras se

cancela la totalidad del producto. También cuentan con plan acumulativo. Se encuentran ubicados en la calle Bolívar, en los bajos del Shopping Center, considerada plena zona comercial y Bancaria.

**Tabla 13**

*Características técnicas de sus principales productos, mueblería D' Arte Muebles Cuenca.*

PRODUCTOS	MATERIA PRIMA	GARANTIA
Juegos de Sala	Madera de Laurel	10 años
Juegos de Comedor	Madera de Laurel	10 años
Juegos de Dormitorio	Madera de Laurel	10 años

*Nota:* La tabla determina varios aspectos relevantes acerca de los productos de D'Arte Muebles Cuenca.

**Mobla.** - Fabricación de juegos de sala, comedor y dormitorio. Las entregas son a domicilio dentro de Quevedo, si el cliente así lo requiere. De acuerdo con la información evidenciada en internet, Mobla Quevedo es una Sucursal de Mobla Manta. No existe una continua presencia en redes sociales y tiene poca interacción con sus clientes en dichas redes. Aceptan tarjetas de crédito y pagos por Pay Pal. También pueden aplicar a plan acumulativo, bajo ciertas condiciones establecidas por la empresa. En su página web principal, promueven sus productos, servicios y además sus valores corporativos como, Trabajo en Equipo, Calidad, Responsabilidad, Integridad, Conciencia de los Costos, Responsabilidad y Liderar con el ejemplo, Innovación y Creatividad, Bienestar, Empatía y Lealtad, Calidez Humana. Es relevante mencionar que proporcionan al cliente información específica acerca del cuidado y manteniendo de sus muebles. Están ubicados en la Av. Walter Andrade.

**Tabla 14**

*Características técnicas de sus principales productos, mueblería Mobla.*

PRODUCTOS	MATERIA PRIMA	GARANTIA
Juegos de Sala	Madera de Guayacán blanco	5 años
Juegos de Comedor	Madera de Guayacán blanco	5 años

*Nota:* La tabla determina varios aspectos relevantes acerca de los productos de Mobla.

### Análisis de fuerza de Porter

#### Análisis de las 5 fuerzas que guían la Competencia Industria

Análisis de las fuerzas de competencia según Porter, en el sector de la manufactura y comercialización de muebles.

La recuperación el capital invertido, el nivel de ventas, y el desempeño de la empresa en el mercado, reflejan de forma más amplia, aspectos que son analizados de forma óptima en el proceso de la investigación. Aun, cuando se trate de ejecutar un proceso comparativo entre empresas de diferente tamaño, y que desarrollen su actividad comercial en mercados diferentes, así como si se aplican estándares contables diferentes.

#### Figura 18

*Cinco fuerzas de la competencia.*



*Nota:* La figura especifica las fuerzas entre las empresas competidoras en el mercado de mueblerías identificadas en Quevedo.

**1.- Amenazas de nuevos competidores.** - Luego de la observación realizada en el entorno comercial objeto de este estudio, y confirmar que no existe en la actualidad un competidor con el cual Casa Andaluz se pueda medir bajos los mismos parámetros de diseño, precio y estilo, se determina que la posibilidad de que incursionen nuevos competidores en dicha zona es relativamente baja. Ya que, los aspectos mencionados anteriormente son solo cumplidos al 100%, exclusivamente por Casa Andaluz. Lo cual prevé



que, en el corto plazo, es poco probable que se presenten nuevos competidores bajo los mismos estándares.

**Tabla 15**

*Aspectos relevantes de nuevos competidores en el mercado.*

	DISEÑO	PRECIO	ESTILO	# √	NIVEL DE NEGOCIACION
<b>Casa Andaluz</b>	√	√	√	3	BAJO
<b>Fabri Muebles</b>				0	MEDIO
<b>D' Arte</b>	√	√		2	ALTO
<b>Mobla</b>				0	MUY ALTO

*Nota:* La tabla analiza aspectos importantes de Casa Andaluz y su competencia directa y que pueden ser relevantes al momento de la negociación con el cliente.

Cuando existen nuevos participantes en el escenario comercial con la intención de obtener una parte del mercado, se generan expectativas entre los competidores, en cuanto a los precios y a los costos que ya maneja la competencia. Lo cual influye en la toma de decisiones, relacionadas con la inversión necesaria para el ingreso en el mercado, así como también con la capacidad de producción y el flujo de liquidez que será necesario para sostener la operación, durante la etapa de inicio de la empresa en el nuevo mercado.

### **1. Barreras de entrada**

También, las barreras contra el ingreso de nuevos aspirantes pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, la falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la potencial saturación del mercado (Donawa Torres<sup>1</sup> & Morales Martínez, 2018).

Se ha determinado que el mercado evidencia las siguientes barreras de entrada:

**Diferenciación del Producto:** Los competidores se verían beneficiados por la fuerte presencia de la marca en el entorno. Considerando, que el estilo y el diseño de los productos del nuevo competidor tienen una marcada diferencia en relación con los productos que actualmente ya se ofertan en el mercado objeto de este estudio.

**Economías a escala:** Considerando que la empresa generará mayores volúmenes de producción, al momento de ingresar a este nuevo mercado, se estima que los costos de producción por unidad disminuirán. Afectando posiblemente al precio final del producto, con tendencia a un ajuste a la reducción de dicho precio, lo que permitiría constituir una posible estrategia comercial de ingreso, a un nuevo mercado.

**Desventajas en costes independientes de la escala:** se analiza también, que al considerar que localmente no se contará con un punto de fabricación, esto antecede a que existirá un rubro de transporte y logística que influirá en el flujo de costos de producción., durante un período de determinado.

## **2. Poder de negociación del cliente**

Los aspectos más relevantes del producto, en los cuales el cliente concentra su atención al momento de decidir su compra son generalmente, el diseño, un precio atractivo, excelente calidad y la garantía que se ofrece.

Se determina que el poder de negociación de los clientes es bajo, considerando que la competencia (a excepción de D'Arte Muebles Cuenca), propone al cliente, tan solo tres de los cuatro aspectos descritos anteriormente, es decir que Casa Andaluz estaría liderando la oferta, debido al diseño innovador de sus productos, considerando esto como su ventaja competitiva, al momento de atraer al cliente.

Cuando los clientes tienen poder negociador sobre la competencia, se nota una tendencia a la disminución de los precios, dando lugar también a procesos de negociación por estándares de calidad, o mejoras en el servicio. Lo cual reactiva acciones, por parte de la competencia, en el sector en el

cual se desarrolla la actividad, influenciando al mismo tiempo sus niveles de rentabilidad (Niño et al., 2020).

**Tabla 16**

*Aspectos relevantes de proveedores de madera.*

	STOCK	PRECIO ESPECIAL	PROCESO DE SECADO	PROCESO DE CORTE	TOTAL	# √	NIVEL DE NEGOCIACION
Proveedor de madera 1	√	√	√		3	4	BAJO
Proveedor de madera 2	√	√		√	3	3	MEDIO
						2	ALTO
						1	MUY ALTO

*Nota:* La tabla analiza aspectos que se manejan en el proceso de compra con los proveedores de madera.

**Tabla 17**

*Aspectos relevantes de proveedores de textiles.*

	STOCK	PRECIO ESPECIAL	DISEÑOS EN TENDENCIA	VARIEDAD	TOTAL	# √	NIVEL DE NEGOCIACION
Proveedor de telas 1	√	√	√		3	4	BAJO
Proveedor de telas 2		√	√	√	3	3	MEDIO
						2	ALTO
						1	MUY ALTO

*Nota:* La tabla analiza aspectos que se manejan en el proceso de compra con los proveedores de textiles.

### 3. Poder de negociación de los proveedores

Se determina que el poder de negociación de los proveedores de las materias primas principales es medio. En el caso de la madera, como materia prima base para la manufactura de muebles, el acceso a este producto “no es limitado”. Ya que los depósitos de madera generalmente se encuentran surtidos, y en su mayoría el estado de los tablones de madera es óptimo, considerando los procesos previos a los cuales es sometida la

madera, como el corte y secado. Y en el caso de los textiles que son utilizados para el proceso de tapicería, los productos que se exhiben al cliente para la selección de colores y texturas generalmente son modelos en tendencia.

En cuanto al costo, tienen un precio designado como “precio de distribuidor” para el fabricante de muebles, el cual fue previamente negociado con el proveedor.

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

El poder de negociación dependerá de la cantidad de proveedores, del volumen de compra, de la cantidad de materias primas sustitutas que existan, del costo que implica cambiar de materias primas, etc. (Mancilla Virruet, 2018).

**Tabla 18**

*Aspectos relevantes, por entrada de productos sustituto al mercado.*

	PRECIO	PUBLICIDAD	PROMOCION	TOTAL	# √	NIVEL DE NEGOCIACION
<b>Casa Andaluz</b>	√	√	√	<b>3</b>	4	BAJO
<b>Fabri Muebles</b>		√	√	2	<b>3</b>	<b>MEDIO</b>
<b>D' Arte</b>	√	√	√	<b>3</b>	2	ALTO
<b>Mobla</b>	√		√	2	1	MUY ALTO

*Nota:* La tabla analiza aspectos que se consideran importantes durante el proceso comercial, entre Casa Andaluz y sus principales competidores en el cantón Quevedo.

**4. Amenazas de productos o servicios sustitutos.** - Se determina que el poder de negociación de los proveedores de las materias primas principales es medio.

En el caso de los productos sustitutos, estos tienen como función principal, cubrir las mismas expectativas que los productos primarios. Por lo cual, donde existe competencia que ofrece en el mismo mercado productos

sustitutos, esto limita el rendimiento en general del sector, afectando, precios y costos al mismo tiempo (Niño et al., 2020).

## FACTORES INTERNOS (COMPETENCIA)

**Tabla 19**

*Matriz EFI Casa Andaluz.*

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA CASA ANDALUZ				
	Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>		<b>50%</b>		<b>0.67</b>
<b>1</b>	Diferenciación de precios	0.16	1	0.16
<b>2</b>	Costos adicionales por transporte y logística	0.17	2	0.34
<b>3</b>	Poco espacio comercial disponible	0.17	1	0.17
<b>Fortalezas</b>		<b>50%</b>		<b>2.00</b>
<b>1</b>	Reconocimiento en el mercado inicial	0.15	4	0.60
<b>2</b>	Calidad y variedad en diseños y texturas	0.22	4	0.88
<b>3</b>	Innovación y propuesta en tendencia	0.13	4	0.52
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.67</b>
		<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>	
<b>Calificar entre 1 y 4</b>		<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>	
		<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>	
		<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>	

*Nota:* La tabla analiza factores internos de Casa Andaluz.

**Tabla 20**

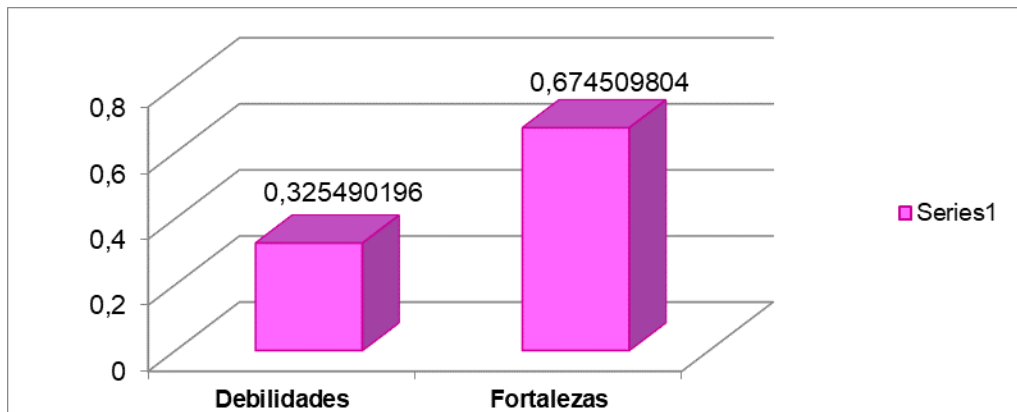
*Aporte porcentual de las debilidades y fortalezas de Matriz EFI Casa Andaluz.*

DEBILIDADES	
Diferenciación de precios	<b>24%</b>
Costos adicionales por transporte y logística	<b>51%</b>
Poco espacio comercial disponible	<b>25%</b>
FORTALEZAS	
Reconocimiento en el mercado inicial	<b>30%</b>
Calidad y variedad en diseños y texturas	<b>44%</b>
Innovación y propuesta en tendencias	<b>26%</b>

*Nota:* La tabla analiza valores porcentuales de matriz EFI.

**Figura 19**

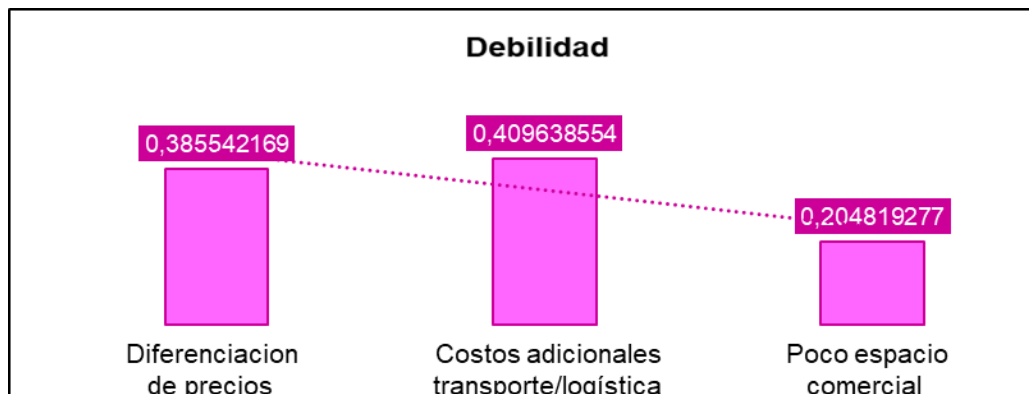
*Gráfico de debilidades y fortalezas de Matriz EFI.*



*Nota: La figura grafica los valores de las debilidades y las fortalezas.*

**Figura 20**

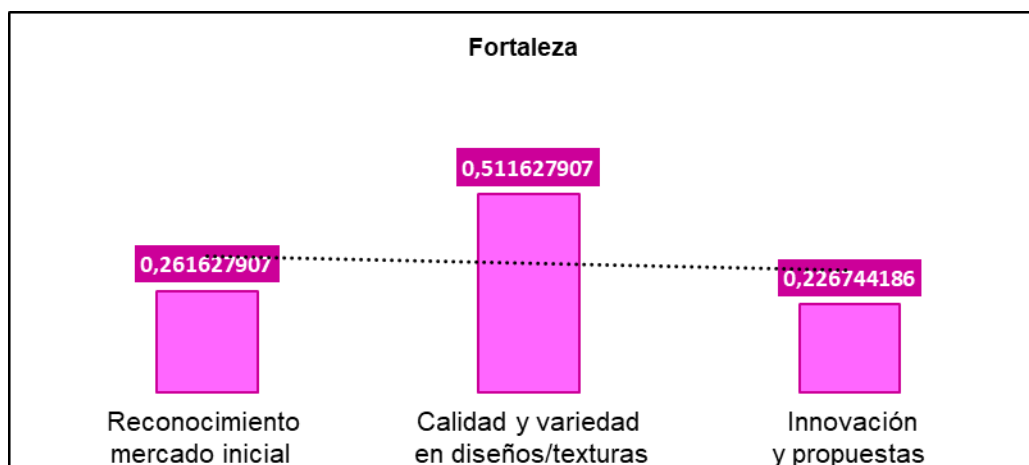
*Gráfico de debilidades en Matriz EFI.*



*Nota: La figura grafica la diferenciación de las debilidades.*

**Figura 21**

*Gráfico de fortalezas en Matriz EFI.*



*Nota: La figura refleja la diferencia numérica porcentual entre las fortalezas.*

## ANÁLISIS SECTORIAL MATRIZ EFI:

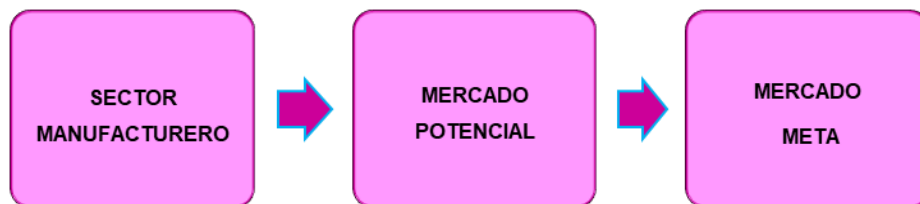
De acuerdo con la calificación de **2.67**, que arroja como resultado el análisis sectorial de la Matriz EFI aplicada a Casa Andaluz, la empresa se encuentra en condiciones adecuadas para el desarrollo de sus operaciones. Donde, las variables vinculadas a las fortalezas que más se destacan son calidad y variedad en diseños y texturas. Mientras, que el factor de debilidad más relevante es costos adicionales por transporte y logística.

Cuando el Índice total es mayor a **2.5**, se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

### Estudio del sector, dimensión del mercado, estimación del mercado meta.

**Figura 22**

*Sector y Mercado.*




*Nota:* La figura ejemplifica el orden de estudio de las variables del mercado que se investiga.

La teoría establece que una empresa que conoce su mercado y actúa sobre él, está orientada al mercado, obteniendo una ventaja competitiva que brinda un desempeño superior al de sus competidores en la industria.

Al respecto, «El mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que pueden estar satisfechos a través de las relaciones de intercambio» (Solano Arboleda & Castellanos Ordonez , 2017).

**Figura 23***Desempeño de las ventas totales por provincia.*

<b>Ecuador: Desempeño de las ventas totales, por provincia</b> (cifras en millones de dólares) (ventas locales + exportaciones)				
	2019	2020	2019-2020	
			USD	%
<b>Guayas</b>	<b>63,112</b>	<b>56,748</b>	<b>6,364</b>	<b>-10%</b>
Sector primario	6,495	6,168	327	-5%
Industria Manufacturera	11,553	10,700	854	-7%
Comercio	26,894	24,594	2,299	-9%
Construcción	1,767	1,264	503	-28%
Servicios	16,402	14,022	2,381	-15%
<b>Pichincha</b>	<b>79,520</b>	<b>62,748</b>	<b>16,772</b>	<b>-21%</b>
Sector primario	18,753	13,580	5,173	-28%
Industria Manufacturera	10,444	8,625	1,819	-17%
Comercio	26,494	22,024	4,470	-17%
Construcción	2,264	1,447	817	-36%
Servicios	21,565	17,072	4,493	-21%
<b>Resto de Provincias</b>	<b>49,332</b>	<b>43,079</b>	<b>6,253</b>	<b>-13%</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>191,963</b>	<b>162,575</b>	<b>29,389</b>	<b>-15%</b>
Sector primario	31,535	26,452	5,083	-16%
Industria Manufacturera	29,210	25,677	3,533	-12%
Comercio	74,651	65,264	9,387	-13%
Construcción	5,367	3,640	1,727	-32%
Servicios	51,201	41,541	9,659	-19%

*Fuente: Servicio de Rentas Internas*  
*Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil*

*Nota:* La figura analiza cifras de ventas entre las provincias de Guayas y Pichincha y un total nacional entre varios sectores, en el periodo 2019-2020, entre los cuales se especifica la industria manufacturera. Fuente: SRI (2020).

Para el sector Industrial Manufacturero, el desempeño en ventas locales, incluidas las exportaciones entre el periodo 2019-2020, hubo un decrecimiento del 12%. Todo esto atribuido a la crisis de salud humanitaria, generada a nivel mundial, lo cual provocó una disminución en el nivel de la actividad productiva y comercial (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2021).


Considerando el aporte de la industria manufacturera en la economía del Ecuador, como parte del aparato productivo del país, el Consejo Nacional de Estadística y Censos, ha considerado la aprobación Programa Nacional de Estadística que establece la hoja de ruta para la producción estadística del país durante los próximos cuatro años, con el objetivo de responder a las necesidades de la planificación nacional. Este programa establece una visión a largo plazo para lo cual se definen los objetivos estratégicos y las líneas de acción que deberán ser ejecutadas por las entidades productoras de estadísticas oficiales a fin de consolidar un sistema estadístico coordinado, asegurar la calidad de la información, innovar en los



procesos de producción, promover la transparencia y libre acceso, y con ello tener información confiable y útil para la ciudadanía así como para que los hacedores de política pública puedan tomar decisiones basadas en la realidad de la población (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

**Figura 24**

*Ventas totales Sector – Industrial.*

<b>Ecuador: ventas totales (locales + exportaciones)</b>					
(cifras en millones de dólares)(variaciones respecto al mismo periodo del año anterior)					
	2020	2021	2019-2020	2020-2021	
	(Enero-Mayo)	(Enero-Mayo)	%	USD	%
<b>Sector primario</b>	<b>1,489</b>	<b>2,901</b>	<b>-46%</b>	<b>1,413</b>	<b>95%</b>
<b>Industria Manufacturera</b>	<b>1,724</b>	<b>2,388</b>	<b>-30%</b>	<b>664</b>	<b>38%</b>
Manufactura no petrolera	1,709	2,355	-30%	646	38%
Elaboración de productos alimenticios	888	1,044	-8%	156	18%
Substancias y productos químicos	117	163	-32%	47	40%
Papel y de productos de papel	124	143	-16%	19	15%
Fabricación de metales comunes	56	141	-53%	85	154%
Elaboración de bebidas	87	118	-43%	31	36%
Productos de caucho y plástico	71	110	-35%	39	56%
Otros productos minerales no metálicos	40	102	-64%	61	151%
Fabricación de equipo eléctrico	32	72	-57%	40	123%
Elaborados de metal, excepto maquinaria	43	71	-51%	28	65%
Productos farmacéuticos	60	70	8%	9	15%
Madera y productos de madera y corcho	26	43	-37%	17	67%
Fabricación de prendas de vestir	26	40	-64%	14	53%
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	25	38	-49%	13	52%
Vehículos automotores, remolques y semi	7	34	-87%	27	361%
Impresión y reproducción de grabaciones	27	32	-49%	5	19%
Fabricación de productos textiles	19	29	-49%	10	56%
Reparación e instalación de maquinaria y	19	28	-34%	9	48%
Fabricación de muebles	14	26	-58%	12	91%
Productos de informática, electrónica y	7	17	-41%	9	136%
Otras industrias manufactureras	11	12	-20%	1	5%
Otros tipos de equipos de transporte	4	12	-67%	8	185%
Cueros y productos conexos	2	6	-79%	3	138%
Elaboración de productos de tabaco	5	5	-55%	1	13%
Refinación de petróleo y derivados	16	33	-52%	18	114%
Comercio	4,127	5,838	-33%	1,711	41%
Construcción	160	276	-62%	117	73%
Servicios	2,402	3,439	-39%	1,037	43%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>9,901</b>	<b>14,843</b>	<b>-37%</b>	<b>4,942</b>	<b>50%</b>

*Fuente: Servicio de Rentas Internas*  
*Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil*

*Nota:* La figura analiza las ventas totales (locales más exportaciones) de las industrias manufactureras no petroleras del sector primario, en el periodo 2019-2020. Fuente: SRI (2020).

En cuanto a la Industria de la fabricación de muebles, para el periodo 2019-2020, se registra un decrecimiento del 58%. Mientras que durante el período 2020-2021, se registra un considerable crecimiento del 91%, que en

millones de dólares representa USD12 mm lo cual otorga una visión optimista para este segmento de la industria manufacturera.

**Figura 25**

*Indicadores laborales.*

Ecuador: Indicadores laborales					
	Población			Como % de la PEA	
	Empleo adecuado	Desempleo	PEA	Empleo adecuado	Desempleo
2007	2,737,158	316,697	6,336,029	43.2%	5.0%
2008	2,858,659	380,026	6,385,421	44.8%	6.0%
2009	2,565,691	423,802	6,548,937	39.2%	6.5%
...					
2014	3,545,802	273,414	7,194,521	49.3%	3.8%
2015	3,487,110	357,892	7,498,528	46.5%	4.8%
2016	3,243,293	410,441	7,874,021	41.2%	5.2%
2017	3,417,483	373,871	8,086,048	42.3%	4.6%
2018	3,262,079	296,097	8,027,130	40.6%	3.7%
2019	3,146,297	311,134	8,099,030	38.8%	3.8%
2020	2,495,719	401,305	8,090,249	30.8%	5.0%
2021 *	2,670,281	531,969	8,465,835	31.5%	6.3%

\* al mes de mayo  
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil

*Nota:* La figura analiza los indicadores laborales para el Ecuador, de acuerdo con factores como el empleo adecuado y el desempleo. También destaca el aporte al Producto Interno Bruto, entre el período 2007-2021. Fuente: INEC (2020).

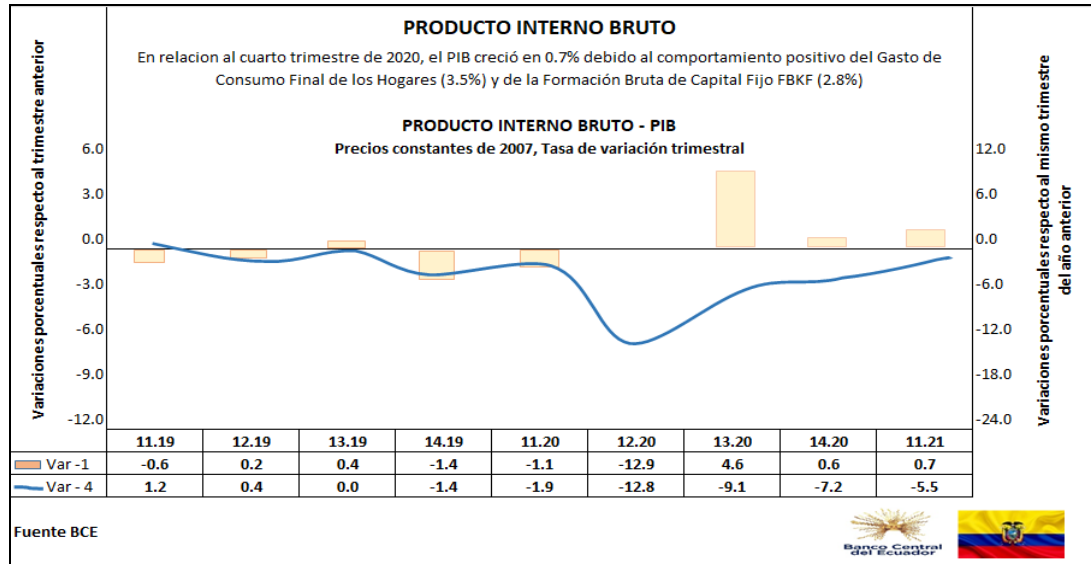
En cuanto a los indicadores laborales a nivel nacional, para el año 2021 se registra una población económica activa de 8'465.835. En donde, en base a ese rubro de PEA, el empleo adecuado alcanzó un 31.5% y la tasa de desempleo ascendió a un 6.3%. Lo cual denota, que, aunque más personas (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2021).

En el análisis de las ventas incluidas, las exportaciones del período 2019-2020 realizado por el SRI, se confirma que, entre varios Cantones del país, Quevedo y Montecristi, mantuvieron en positivo su ingreso por ventas, a diferencia de los demás Cantones analizados. Lo cual refleja claramente que la zona escogida para la aplicación de esta estrategia de integración hacia adelante, cumple con características necesarias para proyectar la operación comercial que plantea el presente plan de negocios.

En este punto, se evidencia tanto la liquidez con la que cuenta el mercado de objeto de nuestro estudio, así como también la decisión de arriesgar al momento de la inversión, de parte del colectivo empresarial.

**Figura 26**

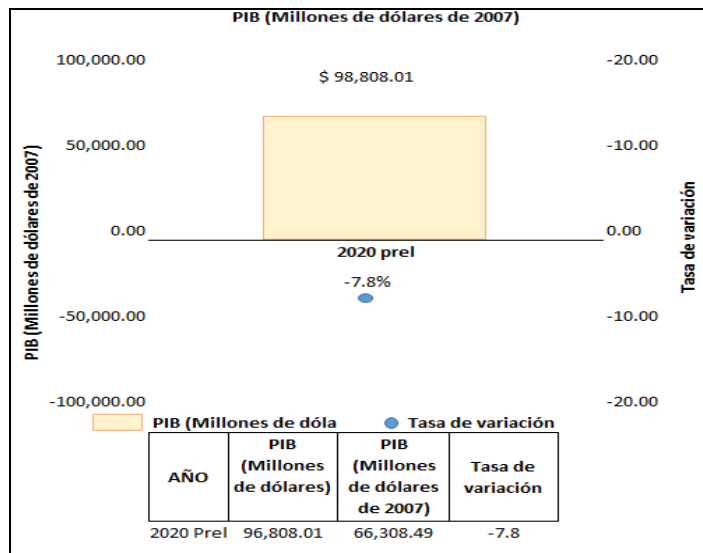
*Producto Interno Bruto – Cuarto trimestre 2020.*



*Nota:* La figura analiza el Producto Interno Bruto en el cuarto trimestre del 2020 refleja un alza en el comportamiento de consumo de los hogares del 3.5% (Banco Central del Ecuador, 2020).

**Figura 27**

*Producto Interno Bruto 2020 (ANUAL).*

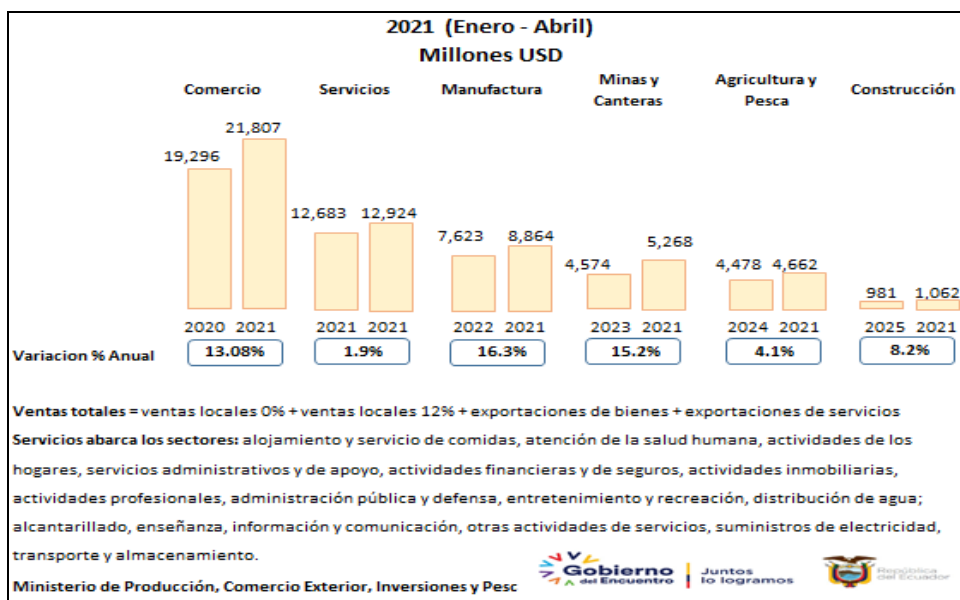


*Nota:* La figura destaca el Producto Interno Bruto en millones de dólares, generado al año 2020, en el Ecuador. Fuente: BCE (2020).

De acuerdo con datos de fuentes oficiales, el PIB para el año 2020 en el Ecuador representó \$98,808.000.000 (Banco Central del Ecuador, 2020).

### Figura 28

Aporte de Industrias al PIB Enero – Abril 2021.



Nota: La figura analiza el aporte por parte de la industria manufacturera en el Ecuador en millones de dólares entre el periodo de enero hasta abril 2021. Fuente: Ministerio de Producción, Comercio, Inversiones y Pesca (2020).

### Figura 29

Ventas totales por cantón, incluidas las exportaciones.

	2019	2020	2015-2019 % anual	2019-2020 USD	2019-2020 %
Quito	73,522	57,224	1%	-16,297	-22%
Guayaquil	50,494	44,706	2%	-5,788	-11%
Cuenca	8,792	7,312	2%	-1,481	-17%
Durán	4,973	4,644	10%	-330	-7%
Rumiñahui	4,085	3,807	0%	-278	-7%
Machala	3,611	3,167	4%	-444	-12%
Ambato	3,737	2,775	3%	-962	-26%
Samborondón	2,675	2,525	5%	-150	-6%
Santo Domingo	2,645	2,392	4%	-253	-10%
Manta	2,414	2,073	5%	-342	-14%
Montecristi	1,339	1,384	2%	44	3%
Quevedo	1,184	1,222	6%	38	3%
Loja	1,384	1,128	1%	-256	-18%
Latacunga	1,311	1,126	4%	-185	-14%
Portoviejo	1,299	1,087	4%	-212	-16%
Resto de cantones	28,498	26,005	4%	-2,492	9%
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>191,963</b>	<b>162,575</b>	<b>2%</b>	<b>-29,389</b>	<b>-15%</b>

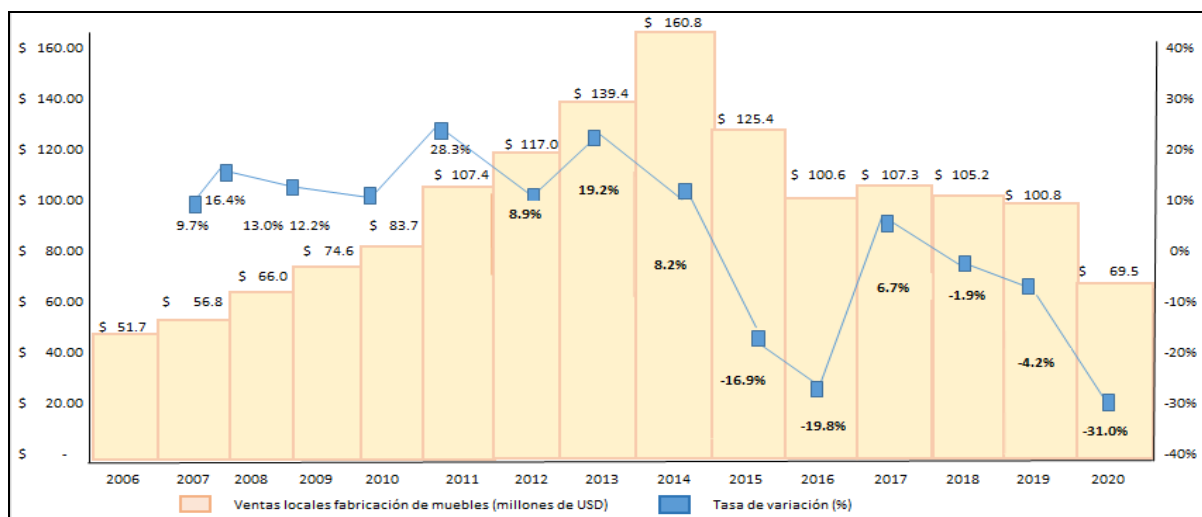
Fuente: Servicio de Rentas Internas  
 Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil

Nota: La figura analiza las ventas totales locales más las exportaciones, por cantón en el Ecuador, durante el periodo 2019-2020. Fuente: SRI (2020).

Por su parte la industria manufacturera aportó en un 16.3% en el PIB del periodo 2020 y lo generado del 2021 (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2021).

**Figura 30**

*Ventas locales fabricación de muebles, Ecuador 2005-2020.*



*Nota:* La figura analiza las ventas locales de fabricación de muebles en el Ecuador entre el periodo 2005-2020. Fuente: SRI (2020).

**Figura 31**

*Participación por actividad en ventas locales de fabricación de muebles, Ecuador 2020.*

Actividad	Ventas locales 2020 (millones de USD)	Participación (%)
Fabricación de muebles de madera y sus partes: para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales, muebles para máquinas de coser, televisiones, etcétera.	\$47.4	68.2%
Fabricación de muebles de metal y sus partes: para el hogar, oficina, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales y otros.	\$12.9	18.6%
Fabricación de partes y piezas de todo tipo de muebles de cualquier material	\$5.1	7.3%
Servicios de apoyo a la fabricación, reparación y acabado (tapizado de sillas y sillones, lacado, pintado, barnizado con muñequilla, etcétera) de muebles a cambio de una retribución o por contrato, restauración de muebles a cambio de una retribución o por contrato.	\$2.5	3.6%
Fabricación de muebles de otros materiales y sus partes (excepto de cerámica, hormigón o piedra) para cualquier uso como: sillas y asientos de jardín.	\$1.6	2.3%
<b>Total</b>	<b>\$69.5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La figura detalla las diferentes actividades en el sector de la fabricación de muebles, además de las ventas locales para el periodo 2020

en millones de dólares y su participación en el mercado. El rubro de ventas locales de fabricación de muebles en el 2020, fue de \$69.5 millones de dólares, lo que representa un 31% menos de ventas que en el año 2019. Fuente: SRI (2020).

**Tabla 21**

*Cálculo del mercado Potencial estimado.*

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO - INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>		
<b>PIB 2021</b>		<b>\$98,808,000,000.00</b>
Industria de manufactura	16.30%	\$16,105,704,000.00
Industria de fabricación de muebles	91%	\$14,656,190,640.00
<b>PESO POBLACION QUEVEDO</b>		
Ciudadanos en Quevedo	3%	\$439,685,719.20
<b>MERCADO POTENCIAL</b>	<b>79%</b>	<b>\$347,351,718.17</b>

*Nota:* Datos a partir de INEC (2010).

La tabla analiza el cálculo del mercado potencial estimado de acuerdo al Producto Interno Bruto al año 2021.

Bajo este antecedente, y considerando que el presente Plan de Negocios tiene como objetivo, expandir sus operaciones comerciales a la ciudad de Quevedo en la Provincia de Los Ríos, se determina que de acuerdo con el PIB del año 2021 establecido en \$98.808 millones de dólares, y considerando que el aporte de la industria manufacturera durante el mismo periodo representó un 16.30%, y además, el segmento de la industria de fabricación reflejó un 91% de participación (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

Asignándole a la ciudad de Quevedo de acuerdo con la estadística del SRI, una participación con incremento del 3% en dicho segmento, y estableciendo que de acuerdo con las encuestas un 79% de población evidencia aceptación por el producto, se define como mercado potencial a 347.351.17 habitantes (Servicio de Rentas Internas, 2020).

### **Matriz de grupos estratégicos**

Los grupos estratégicos son una herramienta de análisis para estudiar el desempeño y la competencia dentro de un sector, así que las diferencias de resultados entre grupos de empresas ofrecen una visión más completa e integrada que el análisis de una sola empresa. De acuerdo con este concepto, las empresas son organizadas según su conducta desde esta

perspectiva: el desempeño de la empresa depende de su conducta (Vazquez Carrazana et al., 2017).

Entre las decisiones que debe tomar la empresa para implementar el presente Plan de Negocios, se encuentra con la tarea de identificar las estrategias que le permitirán, no solamente iniciar las operaciones comerciales, sino que además sean estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos, y lograr así permanecer en el mercado escogido, con el modelo de negocio bajo el cual se planea este proyecto.

Siendo cada vez más manifiesta una relación entre la estrategia adoptada por la empresa y los efectos sobre su desempeño, la teoría de recursos y capacidades, postula que los grupos estratégicos se basan en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de un mismo sector (Vazquez Carrazana et al., 2017).

**Tabla 22**

*Matriz de Grupos Estratégicos.*

CRITERIOS	CASA ANDALUZ	D'ARTE MUEBLES CUENCA	MOBLA	FABRIMUEBLES
Diseños	5	4	4	3
Estilos	5	5	4	4
Variedad	5	5	4	4
Stock	4	4	4	4
Servicios	5	4	3	4
Precio	5	4	4	4
Promoción	5	5	4	5
Publicidad	4	5	4	5

**INDICADORES DE EVALUACION:** 1 - Muy mala, 2 – Mala, 3 – Regular, 4 - Buena, 5 - Muy buena

*Nota:* La tabla analiza varios aspectos que se consideran relevantes entre la competencia y Casa Andaluz.

De acuerdo con el resultado de la Matriz de grupos estratégicos, se puede destacar que Casa Andaluz registra una alta puntuación, en todos los criterios de calificación. Sus competidores, no están distantes de dichos rangos, sin embargo, dicho análisis si representa una ventaja para la empresa, ya que refleja el nivel de cada uno de los componentes de sus productos servicios y procesos.

Al mismo tiempo, al identificar cuáles son los ítems en los cuales la competencia presenta más debilidad, como lo son DISEÑOS y SERVICIO, la estrategia adecuada para introducir el producto ofertado, en este mercado relativamente nuevo, comprendería dos etapas. Las cuales se definen a continuación:

- ❖ Presentación del producto y la empresa, en un evento tipo coctel que convoque a autoridades importantes de la ciudad, y también a profesionales y empresarios reconocidos. Además, se incluirá a profesionales del diseño y decoración de la localidad, de modo que mantengan una participación con los productos de Casa Andaluz. Sin olvidar a los medios de comunicación e influencers reconocidos localmente. Sorteo de un juego de muebles de entre todos asistentes.
- ❖ Posteriormente, para mantener presente la imagen y presencia de la marca y sus productos en la mente de los consumidores, se realizarán pautajes publicitarios, con los principales medios digitales, y radiales del Cantón.

### **Estimación del Mercado Potencial**

**Tabla 23**

*Mercado Potencial Máximo Teórico (MPMT).*

<b>MPMR</b>	8,784	50%	Tasa de desarrollo estimada
<b>MPMA</b>	4,392	75%	Tasa de difusión estimada
<b>DEMANDA GLOBAL</b>	3,294	40%	Tasa de realización estimada
<b>MERCADO META</b>	<b>1,318</b>	<b>AL AÑO</b>	

*Nota:* La tabla establece a partir del MPMT (mercado potencial máximo teórico), los porcentajes estimados y asignados a los valores determinados para el MPMR (mercado potencial máximo realizado), para el MPMA (mercado potencial máximo actual) y para la demanda. Obteniendo así, el mercado meta estimado.

De acuerdo con el cálculo de la población de estudio, que se genera del análisis de la población económicamente activa en el Cantón Quevedo, a partir de la aplicación de un rango de ingreso mensual familiar, en base escala de asignación de 3 a 4 SUB, que otorga un 10.10% de distribución



porcentual, se determina como variable del mercado potencial máximo teórico a los 8.784 habitantes resultantes.

Los cuales son considerados como los posibles consumidores del mercado. Es decir que cumplen con el requisito principal de tener como característica un nivel de ingreso que le permitiría tener capacidad de compra del producto.

**Tabla 24**

*Demanda Global en volumen de ventas estimado.*

$y=a+bx$		$a=(\Sigma Y)/n$		$b=\Sigma(x.y)/x^2$	
AÑOS	UNIDADES X	VENTAS DE LA EMPRESA Y	X <sup>2</sup>	X.Y	
1	22	\$20,000	484	\$10,648	
2	19	\$18,000	361	\$6,859	
3	25	\$22,000	625	\$15,625	
4	12	\$13,000	144	\$1,728	
5	18	\$16,000	324	\$5,832	
<b>TOTALES</b>	96	\$89,000	1,938	\$40,692	

$n=$  5

$a=(\Sigma Y)/n$  \$17,800

$b=\Sigma(x.y)/x^2$  21

**A PARTIR DEL AÑO 5**

$y=a+bx$	
----------	--

$y(6)$	=	\$17,800	+	(21+3)	----->	\$17,863
$y(7)$	=	\$17,800	+	(21+4)	----->	\$17,884
$y(8)$	=	\$17,800	+	(21+5)	----->	\$17,905
$y(9)$	=	\$17,800	+	(21+6)	----->	\$17,926
$y(10)$	=	\$17,800	+	(21+7)	----->	\$17,947

**INCREMENTO POR AÑO**

0.11%

*Nota:* La tabla ejemplifica la demanda global, en base volúmenes de ventas en unidades estimadas. Analiza también un posible incremento por año para Casa Andaluz.

### **Perfil del consumidor**

Con el objetivo de identificar de manera asertiva las necesidades del mercado potencial al cual se quiere atender, y al mismo tiempo tener la

oportunidad de diseñar productos que se ajusten a sus preferencias, el análisis del perfil del consumidor permitirá reconocer el comportamiento de compra del cliente por medio del estudio de varias variables, en la matriz concerniente al perfil del consumidor. Debe además considerarse la segmentación del mercado como un paso esencial para que, de esta forma, la demanda sea correspondida por la oferta generada, y que cada gestión realizada contribuya a la rentabilidad del negocio.

**Tabla 25**

*Matriz perfil del consumidor.*

<b>Geográficas:</b>	<b>Datos:</b>
País:	Ecuador
Región:	Costa
Provincia:	Los Ríos
Clima:	Cálido
<b>Demográficas:</b>	<b>Datos:</b>
Edad:	Desde 18 hasta 35 hacia adelante
Sexo:	Masculino - femenino
Religión:	No determinado
Nacionalidad:	Ecuatoriana
<b>Socioeconomía:</b>	<b>Datos:</b>
Ingreso:	De 3 a 4 salarios básicos unificados
Instrucción:	Superior
Ocupación:	Profesionales y comerciantes
<b>Psicográficos:</b>	<b>Datos:</b>
Clase social:	Media
Estilos de vida y valores:	Saludable
Personalidad:	Afable
<b>Conductuales:</b>	<b>Datos:</b>
Beneficios buscados:	Decoración
Tasa de uso:	No definido
Nivel de lealtad:	No definido

*Nota:* La tabla analiza varios aspectos determinantes, al momento de investigar el perfil del consumidor.

La línea de productos que oferta Casa Andaluz contiene entre sus características, mobiliario para residencias y oficinas con estilo contemporáneo, además de excelentes acabados y diseños innovadores. De acuerdo con las especificaciones de la matriz del perfil del consumidor, esta propuesta comercial para la ciudad de Quevedo cubriría las expectativas de provisión de este tipo de producto al mercado seleccionado para este estudio. Ya que dentro de la evaluación se determina, que aspectos como el nivel socioeconómico, ocupación y tipos de beneficios del producto, encajan con la oferta mobiliaria que se presentaría a dicho mercado.

### **Análisis Interno**

#### **Análisis DAFO**

El análisis DAFO permite claramente identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el objetivo de definir de tomar decisiones y definir estrategias para la consecución de los objetivos de la empresa. El peso establecido para cada una de las variables mencionadas en el esquema contribuye a determinar el nivel de importancia que requiere cada una de ella, en espacio y tiempo. Una adecuada gestión del resultado de este análisis permitirá conocer el avance en la proyección del Plan de Negocios para Casa Andaluz.

La aplicación de matrices permite complementar formas tradicionales, pero poco efectivas de dirección, basadas casi exclusivamente en el empirismo, en las cuales los entrenadores toman las decisiones de una forma muy intuitiva y frente a las distintas oportunidades o amenazas, actúan de manera rápida, fiándose fundamentalmente de su experiencia práctica. O de otros que con menor conocimiento acuden al método de prueba y error, en el que van ajustando las decisiones según van adquiriendo habilidades y destrezas (Villalón-Barreiro et al., 2017).

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. Se llevan a cabo las Auditorías Internas y

Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos (Salas et al., 2018).

La utilización de las matrices EFI y EFE resultan sumamente prácticas al momento de relacionar elementos cualitativos, en este caso los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). La valoración adecuada de éstas, otorgarán ciertos coeficientes promedio, los mismos que al ser favorable orientan a la generación de estrategias (Félix Mendoza & Ganchozo Lucas, 2020).

**Tabla 26**

*Matriz EFE (factores externos).*

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>(FACTORES EXTERNOS)</b>			
<b>EMPRESA CASA ANDALUZ</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>AMENAZAS</b>		<b>50%</b>	<b>1.55</b>
<b>1</b> Trayectoria y reconocimiento de la competencia en la localidad	0.05	4	0.20
<b>2</b> Stock inmediato disponible de la competencia	0.20	3	0.60
<b>3</b> Bajos precios de la competencia	0.10	3	0.30
<b>4</b> Ingreso de nuevos competidores	0.15	3	0.45
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>50%</b>	<b>1.88</b>
<b>1</b> Convenios de Crédito con Empresas Privadas e Instituciones Públicas	0.18	4	0.72
<b>2</b> Apertura de nuevos espacios comerciales adecuados	0.20	4	0.80
<b>3</b> Apoyo publicitario en medios de comunicación en red, como páginas de radios y noticieros	0.12	3	0.36
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>3.43</b>
<b>Calificar entre 1 y 4</b>		<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
		<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
		<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
		<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>

*Nota:* La tabla analiza los factores externos de Casa Andaluz.

## ANÁLISIS SECTORIAL MATRIZ EFE:

De acuerdo con la calificación de **3.43**, que arroja como resultado el análisis sectorial de la Matriz EFE aplicada a Casa Andaluz, la empresa se encuentra en condiciones adecuadas para el desarrollo de sus operaciones. Donde, las variables vinculadas a las amenazas que más se destacan son el stock inmediato disponible de la competencia.

Mientras, que el factor de oportunidad más relevante es apertura de nuevos espacios comerciales.

Cuando el índice total es mayor a **2.5** (Félix Mendoza & Ganchozo Lucas, 2020) , se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas. Por otro lado, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la microempresa a la que se aplique (Trejo et al., 2016).

### Tabla 27

*Matriz EFI (factores internos).*

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA CASA ANDALUZ			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		<b>0.67</b>
1 Diferenciación de precios	0.16	1	0.16
2 Costos adicionales por transporte y logística	0.17	2	0.34
3 Poco espacio comercial disponible	0.17	1	0.17
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		<b>2.00</b>
1 Reconocimiento en el mercado inicial	0.15	4	0.60
2 Calidad y variedad en diseños y texturas	0.22	4	0.88
3 Innovación y propuesta en tendencia	0.13	4	0.52
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.67</b>

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

---

*Nota:* La tabla analiza los factores internos de Casa Andaluz.

### **ANÁLISIS SECTORIAL MATRIZ EFI:**

De acuerdo con la calificación de **2.67**, que arroja como resultado el análisis sectorial de la Matriz EFI aplicada a Casa Andaluz, la empresa se encuentra en condiciones adecuadas para el desarrollo de sus operaciones.

Donde, las variables vinculadas a las fortalezas que más se destacan son calidad y variedad en diseños y texturas. Mientras, que el factor de debilidad más relevante es costos adicionales por transporte y logística.

Cuando el Índice total es mayor a **2.5** (Félix Mendoza & Ganchozo Lucas, 2020), se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades. Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas.

Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo (Trejo et al., 2016).

### **Análisis CAME**

El análisis CAME permite, diseñar estrategias con el objetivo de eliminar debilidades y hacer frente a las amenazas, afianzar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que previamente le análisis DAFO evidencio. Reconocer estos aspectos es fundamental para lograr el planteamiento y la ejecución estrategia óptima.

Este análisis CAME es una herramienta de apoyo para crear el plan estratégico de las empresas, una vez que se ha creado la matriz FODA se identifican aquellos factores que se pueden corregir, afrontar, mantener y explotar con el fin de alcanzar el máximo desarrollo del negocio (Celi Costa, 2018).

Un análisis FODA no tiene sentido si después no se realiza un CAME. Obtener un diagnóstico, por muy detallado y real que este sea, es inútil sino se planifican acciones posteriormente, por lo que cuando se habla de realizar un FODA, se está diciendo implícitamente que se realizará un análisis CAME (ISOTools Excellence, 2017).

**Tabla 28**

*Análisis DAFO – CAME.*

	<b>FORTALEZAS "F"</b>	<b>DEBILIDAD "D"</b>
	<b>CALIDAD Y VARIEDAD EN DISEÑOS Y TEXTURAS</b>	<b>DIFERENCIACION DE PRECIOS</b>
<b>Oportunidades "o"</b>	<b>Estrategia ofensiva (f+o)</b>	<b>Estrategia de reorientacion (d+o)</b>
Apertura de nuevos espacios comerciales adecuados	Implementación de un show room como punto estratégico de venta y promoción de los productos	Lograr captar clientes con precios y promociones atractivos como parte de una estrategia de ingreso en el nuevo mercado
<b>AMENAZAS "A"</b>	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)</b>
Stock inmediato disponible de la competencia	Invertir en la implementación de una bodega para mantener siempre el producto en stock	Optimizar el uso del recurso humano y tecnológico, enfocando el producto al nicho del mercado potencial

*Nota:* La tabla especifica la combinación e interrelación de las variables del análisis CAME, para luego generar estrategias en base a este modelo.

### **Cadena de valor**

En la estructura que concierne a la cadena de valor, se incluirán todos los procesos y actividades que abarcan el sistema de producción y venta de la empresa.

Mostrando cada una de sus divisiones departamentales, y así comprender el desarrollo de cada una de ellas, y al mismo tiempo determinar sus posibles irregularidades o asertividades, para proceder a tomar correctivos que provean de una ventaja competitiva.

El concepto de cadena de valor se ha desarrollado para responder a la necesidad que las empresas del territorio cumplan con las exigencias de la demanda de productos especializados de alta calidad, así como la elevación de sus principales indicadores y un mejoramiento continuo.

Se define como la red estratégica de actores independientes que actúan dentro de la misma cadena productiva. La red estratégica implica que estos actores estén dispuestos a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios e invertir tiempo y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales (Moreno Rodríguez et al., 2018).

**Figura 32**

*Cadena de Valor Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura expone de forma específica, los principales procesos en cada una de las áreas involucradas en el desarrollo de las actividades de Casa Andaluz.

En la cadena de valor se consideran los diferentes procesos/actividades, en donde es conveniente se cuantifiquen los costos de cada proceso y se identifiquen sus generadores de valor, lo cual genera un



panorama estratégico que demanda realizar esfuerzos para agregar valor y controlar los costos (Díaz Viquez et al., 2017).

**Tabla 29**

*Detalle de actividades de Cadena de Valor.*

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>				
<b>Compras</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Tecnología</b>		
Proceso de adquisición de todos los materiales	Cuenta con Talento Humano contratado para la manufactura	La provisión de maquinaria para la producción		
Necesarios para la producción y venta del producto	Mientras que el área Comercial y logística es solventada	Así como su mantenimiento y renovación también se considera		
Incluye materias primas y material de oficina	directamente por los propietarios del negocio	La actualización de programas y equipos informáticos		
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>				
<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios</b>
Almacenamiento y ordenamiento de las materias primas adquiridas	Revisar las ordenes de pedido y transformar la materia prima en los modelos de muebles requeridos por el área comercial	Traslado del producto desde la fábrica hasta el punto de exhibición	Disposición y distribución de los productos en el punto de venta de forma estratégica	Se cuenta tanto en la fábrica como en el punto de exhibición con apoyo logístico y de servicio permanente
Limpieza y adecuación diaria del punto de venta			Promoción de los productos tanto en el sitio de venta como en redes sociales	
Alineación y revisión del buen estado y funcionamiento de la maquinaria				

*Nota:* La tabla expone de forma detallada, los principales procesos en cada una de las áreas involucradas en el desarrollo de las actividades de Casa Andaluz.

## DIAGNÓSTICO

### Matriz de crecimiento de Ansoff

Esta estructura permite una interrelación entre producto y mercado, y permite establecer estrategias de expansión y diversificación. La estrategia sugerida para este Plan de Negocios es la estrategia de Desarrollo de Mercado, ya que considerando el excelente nicho de mercado que supone la ciudad de Quevedo y habiendo analizado varios factores como ingresos familiares y presupuestos de compras para el tipo de producto que se ofertará, se considera dentro de esta estrategia la realización de la respectiva inversión por parte de la empresa, tanto en el producto actual, como en la creación de nuevos productos que se ajusten a la preferencia y necesidad del nuevo mercado.

Esta herramienta, creada por Igor Ansoff en el año 1957, identifica estrategias de crecimiento y desarrollo, donde cualquier empresa o institución puede elegir la opción de crecimiento que se adapte a su situación actual, y con ello mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Esta metodología relaciona los productos/servicios (existentes o nuevos) con el mercado; y así, obtener cuatro oportunidades de desarrollo (Vía Escalera, 2016).

### Tabla 30

*Matriz de crecimiento Ansoff.*

	PRODUCTOS	NUEVOS
EXISTENTES		
Diseñar promoción y publicidad asertiva	Incluir en el stock de productos accesorios decorativos alineados al género de la empresa	
Generar eventos que produzcan un acercamiento de los clientes de la competencia	Establecer un enfoque directo entre el proceso de cierre de venta y el servicio al cliente	
Crear nuevos modelos de producto, de acuerdo con el gusto y preferencia del mercado potencial	Crear ofertas que se acoplen a las necesidades del cliente	
Identificar posibles puntos de promoción que permitan dar a conocer el producto a más público		

*Nota:* La tabla analiza las formas en que ciertos factores de mercado y producto pueden interrelacionarse, para así generar mejores beneficios tanto para el prospecto como para los intereses de Casa Andaluz.

Para el desarrollo de la estrategia de crecimiento intensivo propuesta por Ansoff, se propone la aplicación de la penetración de mercado o la atracción de nuevos mercados, teniendo presente que cuenta con los atributos y necesidades que busca este tipo de público y que, hasta el momento, no se conocen (Cardoza Palomino, 2018).

### Mapa estratégico de Objetivos

Es aquel que determina la posibilidad de entender todos los elementos de la estrategia de la institución, ya que describe e ilustra de una manera clara estos elementos, integrando las piezas y así desde la gerencia hasta los empleados podrán ver cómo es la relación de sus actividades con los objetivos en general, para conocer más a fondo la estrategia y determinar la importancia de los objetivos estratégicos (Carpio Figueroa, y otros, 2019).

**Tabla 31**

*Mapa Estratégico Corporativo.*

2021-2022				
Liderazgo	Competitividad e Innovación		Desarrollo social	
<b>Afiliados y mercado</b>	11. Diseñar una adecuada cultura organizacional que respalde la experiencia de compra del cliente	10. Alcanzar la expansión del negocio	9. Ser una fuente de influencia para la comunidad	
<b>Financiera</b>	8. Enfocar recursos destinados a fomentar la obra social	7. Promover una cultura de ahorro al cliente interno		
<b>Procesos internos</b>	6. Trabajar en el proceso de mejora continua para elevar los niveles de producción y servicio al cliente	5. Establecer estándares en cuanto a modelos de servicio y retroalimentación con el consumidor final	4. Identificar procesos de éxito de la competencia y adaptarlos a los lineamientos de la empresa	3. Generar ideas que permitan destacarse de la competencia por medio del desarrollo sostenido de productos y servicios
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	2. Empezar e implementar junto con el capital humano técnicas y capacidades que promuevan el desarrollo humano	1. Identificar qué aspectos organizacionales pueden optimizarse para proveer a los colaboradores de un ambiente laboral		

*Nota:* La tabla establece parámetros de convivencia, servicio y desarrollo personal, que pueden ser direccionados al personal de la empresa, para potenciar habilidades, y al mismo tiempo incentivar a una mejor participación y sentido de pertenencia, como clientes internos de Casa Andaluz.

“El Mapa Estratégico, es una representación de suministrar una visión general de la estrategia de una entidad, y aprovisionar un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las medidas para evaluar su desempeño” (Carpio Figueroa, y otros, 2019).

### **Conclusión**

- ❖ Con el desarrollo de este capítulo se determina que, a pesar de ser nuevos competidores en el mercado de la ciudad de Quevedo, el producto de Casa Andaluz tendría una excelente acogida. Ya que el resultado de la encuesta determina que un 79% de los participantes cuentan con el perfil requerido, sobre todo por su estatus económico y su tendencia a comprar productos como los ofertados por la empresa.
- ❖ El análisis PESTEL es muy favorable, ya que se identifica que tan solo uno de sus factores pudiera representar una amenaza para el Plan de Negocios, como la ejecución de algún tipo de ley forestal que limite el consumo de la madera como materia prima para la industria manufacturera de la fabricación de muebles.
- ❖ En el esquema de PORTER, se puede evidenciar que una de las principales barreras de entrada al nuevo mercado, sería el poco conocimiento de la marca y la empresa como tal.

### **Recomendación**

- ❖ Considerando el nivel de socioeconómico del perfil analizado por medio de la encuesta realizada en el presente proyecto, así como también respaldados en la estadística de los aportes del aparato productivo de la ciudad de Quevedo, a la economía nacional, por medio de indicadores económicos como el PIB, se determina que este nuevo punto de venta para Casa Andaluz, cuenta con los atributos y características necesarios para proyectar y expandir la operación comercial de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

Un plan estratégico es un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible (Ore et al., 2020).

La planeación estratégica se vincula con la competitividad de una empresa, en tanto será más competitiva una empresa dentro del mercado si logra desplegar un eficiente plan estratégico, que, transforme progresivamente la organización a bajos costos. Ello mediante la introducción de métodos que incrementen la eficiencia, productividad, y calidad de los bienes y servicios producidos. Las organizaciones que son mayormente competitivas son aquellas que alcanzan a disponer de una planeación estratégica efectiva, por ello es elemental que las empresas desarrollen estrategias de planificación (Baldeos Ardian et al., 2020).

#### **Objetivo Comercial y Estrategias (tomada de la matriz Ansoff)**

Los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión. Por tanto, los objetivos estratégicos deben ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente (Andía, 2016).

#### **Objetivo General**

Expandir el negocio por medio de la apertura de nueva sucursal de Casa Andaluz en Quevedo, para incrementar las ventas y generar mejor rentabilidad para la empresa, por medio de la comercialización de sus productos a partir del año 2022.

#### **Objetivo Comercial 1**

Diseñar promociones y publicidad asertiva.

#### **Objetivo Comercial 2**

Generar eventos que produzcan un acercamiento con los clientes de la competencia.

### **Objetivo Comercial 3**

Identificar posibles puntos de promoción que permitan dar conocer el producto a más público.

### **Objetivo Operacional 1**

Crear nuevos modelos de producto de acuerdo con el gusto y preferencia del mercado potencial.

### **Objetivo Operacional 2**

Incluir en el stock de productos, accesorios decorativos alineados al género de la empresa.

### **Objetivo Operacional 3**

Establecer una relación directa entre el proceso de cierre de venta y el servicio al cliente.

De acuerdo con el resultado de la matriz Ansoff, se establecerán estrategias tanto de desarrollo de producto, como de diversificación. En el primer caso, debido a que se busca introducir un producto ya conocido, en un mercado nuevo. Y en cuanto a la implementación de la segunda estrategia, se pretende desarrollar un nuevo producto, que abarque a un mercado que ha sido previamente identificado por medio de la encuesta, y que se prevé tendrá acceso a mobiliario de mayor costo.

### **Ejecución de Objetivos Comerciales**

Considerando que el mercado en el cual se iniciarán operaciones es un mercado nuevo para Casa Andaluz, se invertirá en el desarrollo de publicidad direccionada a dar a conocer, no solamente las ventajas del producto, sino que además se destacará el hecho de que su presencia es reciente en esa plaza de mercado. Por otro lado, se trabajará en la creación de promociones, que se acoplen a las necesidades específicas del cliente.

Se desarrollarán actividades, sobre todo de tipo social y formativa, que permitan una interacción entre Casa Andaluz y los posibles prospectos.

Se trabajará en la detección de espacios de congregación de asistencia de público, acorde al perfil establecido como mercado potencial, en donde se puedan promocionar los productos y servicios de la empresa, con diferentes herramientas publicitarias como volantes e invitaciones a varios eventos.

### **Ejecución de Objetivos Operativos**

Se ha determinado que, dentro de este nuevo mercado, de acuerdo con los resultados de la encuesta, que un 68.4% de los encuestados, tienen preferencia por un estilo decorativo diferente al establecido por los productos ofertados por Casa Andaluz. Es por eso por lo que, para abarcar ese mercado de forma inmediata, se desarrollaran líneas de producto que satisfagan dicha necesidad.

Ofertar productos decorativos, adicionales a los productos principales, que tengan la función no solamente de complementar a los productos base, sino además de ser un aliado promocional para acercar al público al punto de venta y exhibición.

En este punto, se busca dar inicio e implementar un proceso de CRM con el cliente, de modo que se genere en el mediano plazo, una verdadera gestión y administración de la interacción con el cliente, y de este resultado, obtener una mayor acogida en dicho mercado y lograr fidelizar a un 80% de los clientes alcanzados. Uno de los servicios que se pretende implementar, es que los clientes cuenten con la asesoría directa de un profesional en diseño y decoración, para solventar sus dudas acerca de este tema, antes, durante y posterior a la adquisición del producto en Casa Andaluz.

### **Plan Comercial**

#### **Figura 33**

*Logo Casa Andaluz.*



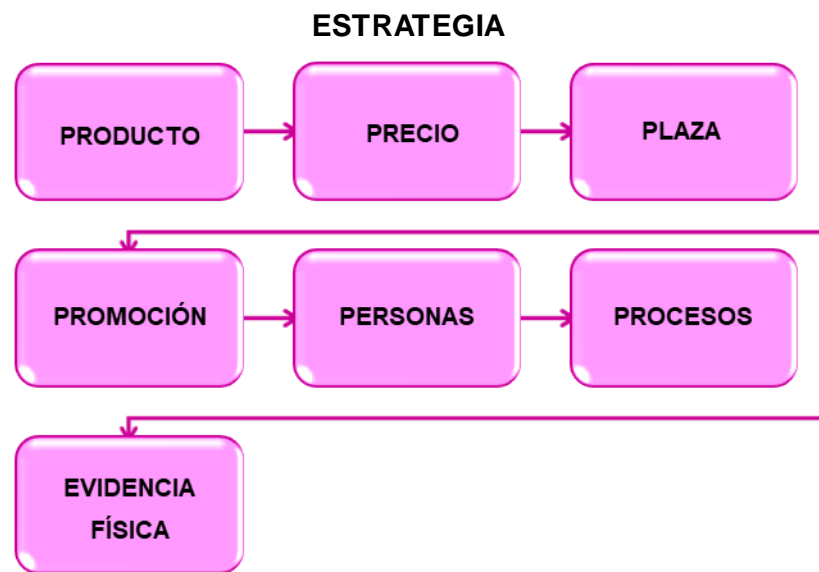
*Nota:* La figura representa la imagen comercial de Casa Andaluz.

Desde la perspectiva tradicional, los planes de negocio se desarrollan como documentos de planificación extensiva y detallada en los que se expone la importancia de las oportunidades identificadas por el emprendedor, se expone el problema existente y la manera en la que el emprendimiento logrará ofrecer soluciones oportunas (Cristancho et al., 2021).

### Marketing Mix para producto (bien o servicio)

**Figura 34**

*Las 7P del Marketing Mix.*



*Nota:* La figura especifica las 7P del Marketing Mix o Mezcla de Marketing.

### Evolución del Marketing Mix - Teoría de las 12 variables

En los años 60 se populariza el concepto de marketing mix, su creador fue Neil Borden quien en 1950 definía el marketing como una mezcla de doce ingredientes, que la empresa podía combinar, en mayor o menor cantidad, para presentar una opción atractiva que influyese en la decisión de compra de sus clientes.

Estas doce variables son: Diseño del producto, Precio, Marca, Canales de distribución, Personal de ventas, Publicidad, Promoción, Empaque, Exhibición, Servicio, Distribución e Investigación. Luego, a fines de los años 50, Jerome McCarthy, profesor de Marketing en la Michigan State University, condensó las variables antes mencionadas a solamente 4, las cuales se conocen actualmente como las 4 P del Marketing o Marketing



Mix. Mas adelante, en 1981 Bernard Booms y Mary Bitner, extendieron el modelo tradicional de las 4ps a las 7P's del marketing, con la incorporación de 3p nuevas, que son: Personas, Procesos, Evidencia Física. Es así que el modelo ampliado de las 7P's se adaptaba mejor a la industria de servicios y a los entornos intensivos del conocimiento (Talavera Chauca, 2017).

## **Producto**

### **Figura 35**

*Producto juego de sala y comedor de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura muestra varios productos de Casa Andaluz.

Casa Andaluz fabrica y comercializa muebles elaborados a base de madera, diseñados y decorados también con materiales como metal, piedra y mármol.

El estilo decorativo contemporáneo, es el que prevalece en sus diseños. Sus líneas de producto abarcan, juegos de sala, comedor, dormitorio, además de muebles diseñados especialmente para espacios comerciales.

Solo a través de una correcta interpretación del mercado es posible lograr un producto que sea promocionado de manera efectiva, que satisfaga las necesidades de los clientes a un precio esté al alcance del consumidor en el momento y el lugar adecuado (Álvarez-Indacochea et al., 2020).

### **Descripción y definición de cada producto de Casa Andaluz**

Se consideran tres tipos de descripción que contribuirán a definir los beneficios y características relevantes de cada producto.

### **Producto básico: necesidad básica que cubre el producto**

Segmentación del mercado en función de los tipos de usuarios, así como de los beneficios esperados y del compromiso o lealtad con el mismo (Berenguel et al., 2020).

**Producto tangible: partes físicas por las que está compuesto el producto**

Es el segundo nivel de Producto Esperado o Real que contiene el conjunto de atributos que desean los consumidores y lo diferencian de la competencia. Este nivel está conformado por el producto y sus características, estilo, packaging, nivel de calidad, durabilidad y confiabilidad y, por supuesto, la marca (Martínez et al., 2018).

**Producto aumentado: características adicionales del producto, ya sean tangibles o intangibles, y que añadan un mayor valor para el consumidor**

Si las empresas quieren mantener una relación de largo plazo con sus consumidores utilizan la estrategia de producto aumentado. Porque mientras más valor le agreguen al producto, satisface mejor las expectativas de los consumidores, o las sobrepasa. Esto permite lograr un proceso de recompra continuada. El producto incrementado o aumentado posee ciertas características, servicios añadidos o beneficios extras que hacen que el producto se perciba completamente diferente frente a las propuestas de los otros vendedores (Quiroa, 2019).

**Tabla 32**

*Características relevantes de los productos de Casa Andaluz.*

DETALLE DE PRODUCTOS	PRODUCTO BASICO	PRODUCTO TANGIBLE	PRODUCTO AUMENTADO
Juegos de muebles para dormitorios	Proveer comodidad y calidez en el área de descanso	Madera natural y textiles con diseños en tendencia y de calidad	Modelos exclusivos, materia prima de calidad y excelentes acabados
Muebles auxiliares	Proveer soluciones prácticas al espacio escogido	Madera natural y sus variantes; diseños innovadores	Diseños cómodos y modernos
Mobiliario decorativo para cocinas	Proveer soluciones prácticas al espacio escogido	Madera natural y sus variantes; diseños innovadores	Diseños cómodos y modernos
Mobiliario para oficinas y espacios comerciales	Proveer soluciones prácticas	Madera natural y sus	Diseños cómodos y

<b>en general</b>	al espacio escogido	variantes; diseños innovadores	modernos
<b>Accesorios de decoración</b>	Complementar la decoración del mobiliario escogido	Diseños y estilos contemporáneos	Variedad de estilos

*Nota:* La tabla especifica las características de producto básico, producto tangible y producto aumentado del portafolio de productos de Casa Andaluz.

### Atributos de cada producto de Casa Andaluz

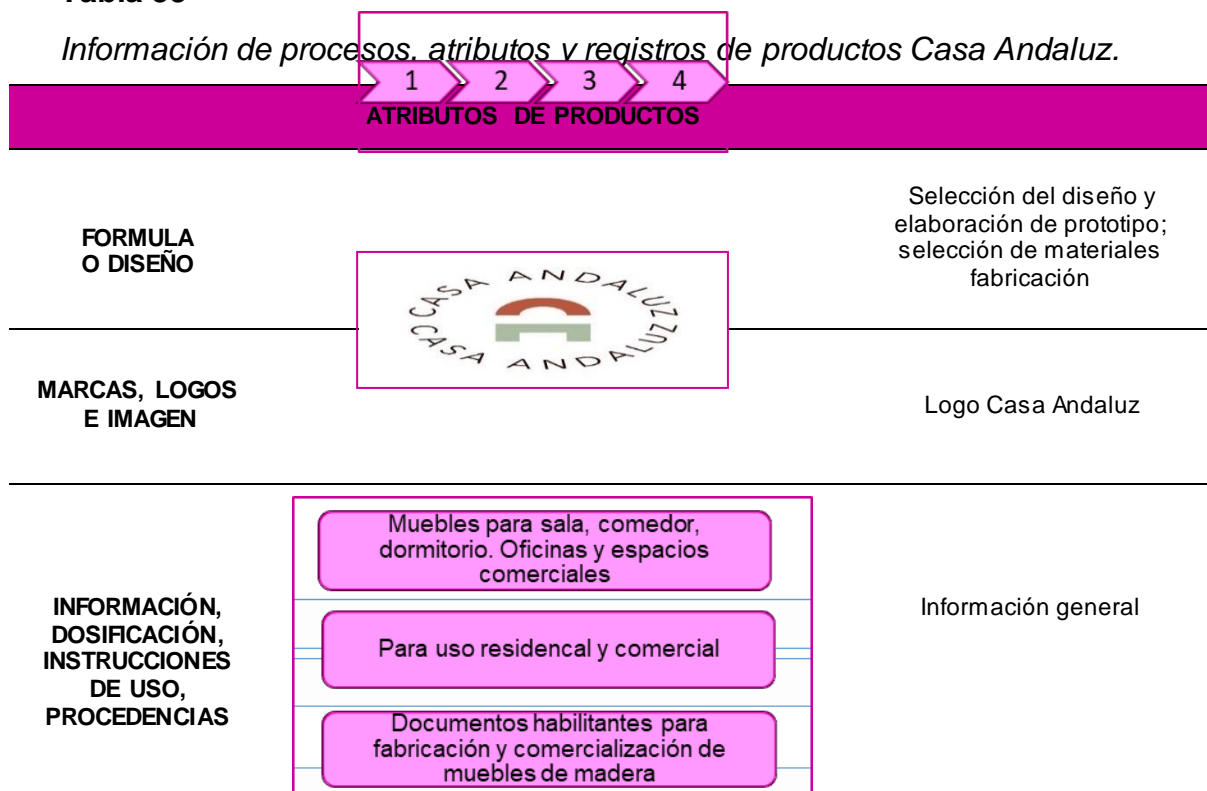
Con el objetivo de identificar y destacar las características más relevantes de los productos de la empresa, se consideran tres tipos de descripción que buscan contribuir con este objetivo.

Se define esta combinación dada en la toma de decisiones como: escala de beneficios, “una auténtica diferencia técnica lleva a una ventaja en los resultados funcionales que puede acabar teniendo como resultado una respuesta emocional positiva, el apego al producto”, estableciendo así consumidores diferenciados según su intención de compra. (Giraldo & Otero, 2017).

Las empresas que se han visualizado en planificar de forma detallada cada uno de sus procesos esquemáticos, antes de iniciar la ejecución exhiben un incremento en la introducción de nuevos servicios y productos, generando consigo un alto nivel de satisfacción de los clientes y un éxito empresarial (Rojo et al., 2018).

**Tabla 33**

*Información de procesos, atributos y registros de productos Casa Andaluz.*



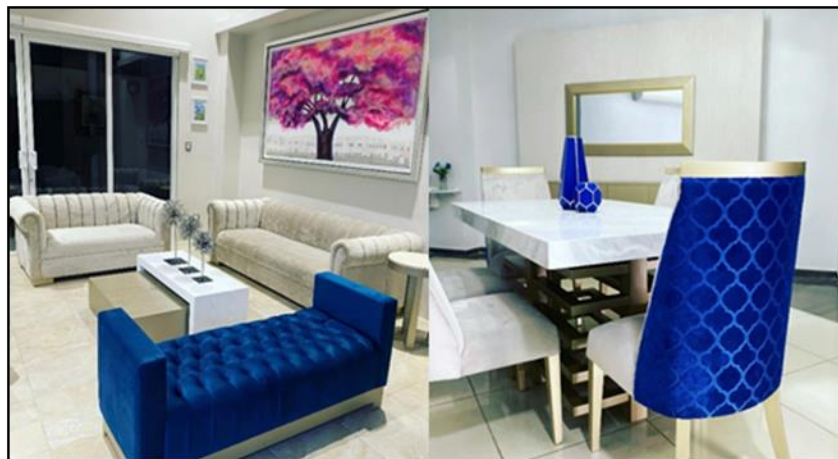
*Nota:* La tabla especifica los procesos, atributos y registros de los productos Casa Andaluz.

Se busca que las estrategias establecidas para la comercialización de los productos de Casa Andaluz, pongan en evidencia las características más relevantes de la gama de productos que se ofertan, los cuales han sido diseñados para cubrir las expectativas más altas de los consumidores.

### **Precio**

#### **Figura 36**

*Producto juego de sala y comedor de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura muestra varios productos de Casa Andaluz.

Para estar a la vanguardia y al nivel de los grandes competidores, con bienes y servicios de alto valor agregado y alto grado de especialización, se requiere también de una estructura de costos que resulte atractiva para la empresa, por lo tanto, se debe buscar la forma de minimizar costos y, a la vez, aumentar los márgenes dentro del mercado de manera que para alcanzar una rentabilidad superior y sostenible, la fijación de precios debe formar parte integral de la estrategia (Cordova Segovia & Moreno Moncayo, 2017).

Los precios establecidos para los productos de Casa Andaluz se determinaron de acuerdo no solamente a costos de producción, presupuestos de logística y servicios, sino también en base a proyecciones de expansión que se llevarán a cabo durante el próximo año comercial.

Los datos para este Plan de Negocios se generan a partir del resultado de la encuesta, en la cual se determinó que un 79% de los encuestados percibe un ingreso de entre \$2.000 y \$4.400, lo cual perfila a los prospectos como un mercado potencial para acceder a los productos de la empresa.

**Tabla 34**

*Proyección de precios Casa Andaluz – Quevedo.*

<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>	<b>60%</b>
<b>Costo</b>	40%
<b>P.V.P.</b>	100%
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	
Materia Prima	35%
Insumos	15%
Sueldos Operarios	50%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
Alquiler	
Sueldo de Administrativos	
Servicios Básicos	
Publicidad	
Transporte	
Mantenimientos	

*Nota:* La tabla detalla los márgenes de utilidad de los productos de Casa Andaluz. Además de los costos de producción y los gastos administrativos.

Se ha determinado que el margen de utilidad que Casa Andaluz percibirá de cada uno de sus productos puestos en venta será del 60%. Por lo tanto, a partir de los valores que se generen en sus costos de producción,

lo cual incluye para el caso del cálculo del presupuesto del nuevo punto de venta en Quevedo:

- ❖ Mano de obra
- ❖ Traslado y movilización del producto desde la fábrica hasta el nuevo punto de venta
- ❖ Salario y comisiones del vendedor en el nuevo punto de venta
- ❖ Pago de alquiler de nuevo local
- ❖ Pago de servicios básicos
- ❖ Pago de Publicidad

## Plaza

### Figura 37

*Producto juego de sala de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura muestra varios productos de Casa Andaluz.

La Plaza es otro elemento del Marketing Mix. Es el lugar donde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor (Izquierdo Morán, Viteri Intriago, Baque Villanueva, & Zambrano Navarrete, 2020)

Los productos que oferta Casa Andaluz son elaborados en la fábrica de muebles instalada en la ciudad de Babahoyo-Provincia de Los Ríos, localidad en la cual también mantienen su punto de venta tradicional desde hace aproximadamente 30 años. El presente Plan de Negocios propone una estrategia de integración hacia adelante, en la cual se busca establecer un punto de venta y exhibición en la ciudad de Quevedo. Esta plaza ha sido

seleccionada para continuar desarrollando la expansión del negocio, considerando, según información de la investigación de mercado, determina que un 69.7% de los encuestados establece un gasto de compra de mobiliario entre \$2.000 y \$6.000. Además, se identificó que el aporte anual del Cantón Quevedo al PIB nacional, incluidas las ventas locales más las exportaciones, en el periodo 2015-2019 fue del 6%, mientras que en lo que respecta al periodo 2019-2020, fue del 3%.

De acuerdo con el tipo de producto que oferta Casa Andaluz, la distribución de los productos tienen un tipo de canal de distribución directa, debido a que éstos son puestos a disposición del consumidor final, directamente en el punto de exhibición.

Una buena ubicación es crítica para poder llegar al público objetivo. Las organizaciones deben asegurar que el público pueda acceder fácilmente a los servicios ofertados. Es importante también el horario y días de atención, ya que los servicios deben proveerse cuando sea más conveniente para los clientes. Si bien la locación de la organización puede ser de difícil acceso, la organización puede utilizar herramientas que promuevan la visibilidad de señales direccionales. Esta variable es muy enfatizada, ya que los usuarios potenciales necesitan saber cómo encontrarla (Tena, Ancori et al., 2018).

**Tabla 35**

*Plaza - Distribución a Andaluz*



<p><b>COBERTURA DE TERRITORIOS</b></p>		<p>La plaza escogida para la implementación de la estrategia hacia adelante para Casa Andaluz es la ciudad de Quevedo - Provincia de los Ríos</p>
<p><b>APOYO A LA FUERZA DE VENTAS</b></p>		<p>El personal de ventas contara con todas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades de promoción y venta de los productos y servicios</p>

El stock permanente semanal de inventario se establece en promedio entre 3 a 5 unidades de cada uno de los productos

MERCHANDISING



El tipo de merchandising que se ejecuta en Casa Andaluz es la técnica de exhibición

FORMA DE LLEGAR AL CONSUMIDOR FINAL POR MEDIO DE UNA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

Solo se dispone de un único punto de venta de los productos de Casa Andaluz

*Nota:* La tabla detalla aspectos relacionados con los procesos comerciales de Casa Andaluz.

## Promoción

### Figura 38

*Publicidad de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura muestra modelo de publicidad y promoción de Casa Andaluz.

Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto:

- Ventas personal



- Publicidad
- Relaciones Públicas
- entre otras.

Unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman (Yépez-Galarza et al., 2021).

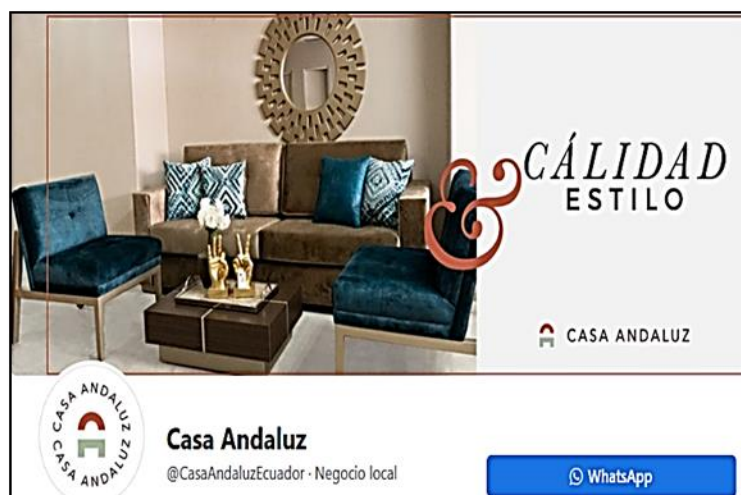
La gestión de marketing y publicidad de Casa Andaluz es administrada por un Community Manager, quien se encarga de la planificación y ejecución del contenido y el contexto que se presenta, tanto en los medios digitales como en los medios de comunicación convencional.

También canaliza la interacción de prospectos y clientes en las redes sociales, hacia el área comercial de la empresa, y así poder solventar de manera ágil, una oportuna atención a cada uno de los requerimientos que se presenten.

### Estrategia creativa y de posicionamiento

**Figura 39**

*Imagen de publicidad en red social Facebook de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura muestra publicidad de productos de Casa Andaluz en redes sociales.

**Figura 40**

*Imagen de publicidad en red social Instagram de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura muestra publicidad de productos y servicios de Casa Andaluz en redes sociales.

La estrategia creativa, es la que explica la manera en la cual se cuenta el mensaje. Comprende la estructura creativa de la propuesta de captación, apropiada a cada medio seleccionado.

Refiere a la forma de expresar los mensajes impresionantes, únicos y convincentes. La creatividad requiere una estrategia que indagará e interpretará el objetivo de comunicación, en un término adecuado y así el target manifieste en la terminación deseada por la marca (Cumpa Rojas & Lucero Gil, 2020).

Se establecerán además estrategias de promoción que incluyan la ejecución de eventos sociales, diseñados para promover acercamientos y socializaciones de los productos de Casa Andaluz, con actuales clientes y nuevos prospectos. Además, con el objetivo de no descuidar el nicho de mercado hacia los cuales están dirigidos los productos de la empresa, se harán partícipes a este tipo de eventos a empresarios reconocidos de la localidad, así como también autoridades y personajes sociales del medio.

## Estrategia de medios

**Figura 41**

*Principales estaciones de radio con cobertura en Quevedo - Provincia de Los Ríos.*



*Nota:* La figura especifica las frecuencias de radio más destacadas en Quevedo - Provincia de Los Ríos.

Dado el crecimiento de los mercados y los niveles de competitividad, se hizo necesario mejorar las técnicas de ventas. La producción estaba atendida perfectamente, pero era necesario llegar al consumidor de mejor forma, garantizando ventas para toda la producción existente. Así, los métodos innovadores para colocar los productos en el mercado, acompañados de publicidad agresiva, fueron los puntos de acción más relevantes de las compañías (Mendivelso Carrillo & Lobos Robles, 2019).

Se identificará a los principales medios de comunicación, que son tendencia y cuya sintonía abarque la zona de la Provincia de Los Ríos, y sobre todo que mantengan cobertura permanente en la ciudad de Quevedo, plaza escogida para la estrategia comercial para el presente Plan de Negocios. Se considerarán sobre todo a los medios que sean tendencia, y así, seleccionar a los más adecuados, para desarrollar las diferentes campañas de publicidad y promoción, para la estrategia hacia delante de Casa Andaluz.

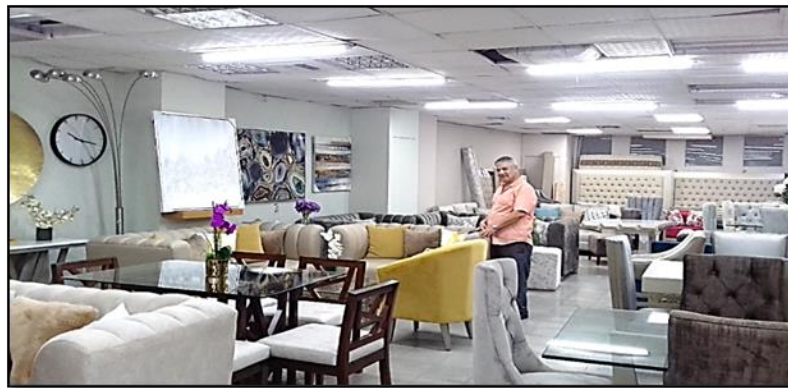
### Personas

La calidad del personal de una empresa de servicios depende en especial de los colaboradores en contacto con el cliente, tienen un papel fundamental en la determinación del éxito en el mercado y en el desempeño económico (Poma et al., 2019)

La atención al cliente interno se propicia primeramente en las instalaciones de la fábrica de Casa Andaluz, en donde la coordinación del proceso de producción y de diseño, se genera entre el personal operativo y el colaborador encargado del desarrollo de los modelos y diseños. Luego de que el producto se encuentra en estado terminado, se procede al traslado de este hasta el punto de venta, en donde el personal responsable de la parte comercial se encargara de distribuir en el espacio destinado para la exhibición, cada uno de los diseños en forma creativa y estratégica.

**Figura 42**

*Punto de venta y exhibición en Babahoyo - Provincia de Los Ríos*



*Nota: La figura muestra la sala de exhibición de Casa Andaluz en Babahoyo - Provincia de Los Ríos.*

**Figura 43**

*Personal de ebanistería en fábrica de Casa Andaluz*



*Nota: La figura parte del personal de obra en fábrica de Casa Andaluz en Babahoyo.*

**Procesos**

## Figura 44

*Instalaciones de fábrica de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura muestra personal en obra, en el proceso de fabricación de muebles de Casa Andaluz.

Los Procesos de una organización se definen correctamente si se identifica adecuadamente el flujo de actividades vinculadas con la experiencia del público, ya que de esta manera permitirán lograr la fidelización del cliente. Ellos son una parte fundamental en el diseño de toda organización. Por ello, para atraer y retener a sus clientes, las marcas deben prestar mucha atención al diseño de sus procesos, monitoreando todo mediante sistemas, redes sociales y encuestas de satisfacción del cliente, apostando por la sistematización del marketing. Este último implica procesar el feedback del público para convertirlos en acciones de mejora continua, de esta manera, se podrá alcanzar una alta calidad de servicio que satisfaga y fidelice al visitante (Tena Mucha et al., 2018).

En cuanto al traslado del producto desde el punto de fabricación hasta el futuro punto de venta en la ciudad de Quevedo, se proyecta una logística que incluirá la movilización, tanto del producto, como del personal auxiliar que apoye dicho proceso de desplazamiento. Garantizando siempre el buen manejo de normas de calidad y seguridad, que aseguren que el producto llegara a su destino de forma óptima y oportuna. Luego se desarrolla el proceso de venta, de acuerdo con el siguiente detalle:

- ❖ **Atención al cliente:** el personal de ventas encargado del punto de exhibición recibe al cliente y lo asesora en cuanto al tipo de producto que solicita y las características de diseño requeridas.

- ❖ **Selección del producto:** si el producto solicitado se encuentra en stock, se procede al cobro del precio del producto y la facturación. Luego se coordina la entrega de este, de acuerdo con las indicaciones del cliente.
- ❖ **Personalización:** Si el producto solicitado por el cliente, no se encuentra disponible en el stock, se procede a la toma de datos respectivos, con las especificaciones requeridas por el cliente. Detallando claramente, tipo de producto, modelo seleccionado, y tiempo de entrega.
- ❖ **Pagos y facturación:** para la elaboración de productos personalizados se procederá a solicitar al cliente un anticipo del 50% para garantizar el compromiso de compra.
- ❖ **Atención personalizada:** el personal de ventas administra el proceso con el cliente, desde el primer contacto hasta la entrega del producto en el sitio convenido. Asegurando siempre una entrega que cumpla con todos los procesos logísticos que intervienen en este tipo de procedimientos.
- ❖ **Entrega:** se establecen protocolos de servicio con el personal de ventas, que incluyen informar al cliente acerca de garantía de fábrica del producto, servicio de re tapizado en caso de necesitarlo, y poner su disposición los servicios de decoración de interiores para cualquiera de sus espacios.

**Figura 45**

*Producto juego de sala de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura evidencia el producto terminado y colocado en el punto de venta. Lugar desde el cual se trasladan los productos vendidos hacia el sitio de destino escogido por el cliente.

### **Evidencia física**

El servicio no puede ser mostrado como bienes menciona, debido a que sus características del servicio son como bienes intangibles, por lo que la confianza de los clientes se basa en la evidencia física o señales tangibles que puedan aportar en la evaluación del servicio antes y después de su compra; por lo que la variable evidencia física se define como aquella que se asocia fácilmente al producto (Mendoza Guzmán, 2019).

#### **Figura 46**

*Punto de venta y exhibición Casa Andaluz (incluye área de atención al cliente).*



*Nota:* la figura ilustra el punto de venta de Casa Andaluz en Babahoyo. Este espacio abarca el área de atención y servicios al cliente.

El diseño contemporáneo aplicado a los modelos en cada uno de los productos, y sus texturas en gamas de colores en tendencia, contribuyen a que el producto final no solamente sea altamente apreciado por el cliente, sino que además propicia su fácil promoción entre más prospectos y mercados afines a la línea de producto de la empresa.

Constituye cualquier evidencia tangible que facilita la comunicación del servicio, así como el medio en el que se proporciona el servicio y en el cual se relaciona la empresa y el cliente. La evidencia física en el servicio implica todos los aspectos tangibles, entre ellos, el medio, el equipo, el esquema de reporte y las tarjetas de presentación. Se puede transmitir mensajes en función con el objetivo de la organización, los segmentos de

mercado que se pretende y la naturaleza del servicio (Abanto & Abanto, 2018).

**Figura 47**

*Producto terminado y entregado en obra de Casa Andaluz.*



*Nota: La figura muestra varios productos de Casa Andaluz.*

**Benchmarking**

Es el proceso de compararnos con la competencia. Nos basamos en un proceso de análisis y examen frente a la competencia. El American Productivity and Quality Center define el benchmarking como un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara permanentemente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su desempeño (Marciniak, 2017).

**Figura 48**

*Juego de comedor de Casa Andaluz.*



*Nota: La figura muestra varios productos de Casa Andaluz.*



Entre algunos de los conceptos de benchmarking se resalta que es un programa formal que compara las prácticas y los resultados de rendimiento de una planta con competidores "mejores en su clase" o con operaciones similares (Espinoza & Gallegos, 2019).

### **Tipos de Benchmarking**

A continuación, se mencionan los tipos de Benchmarking (Hernández Rodríguez & Cano Flores, 2017).

**Benchmarking interno.** - Este tipo de Benchmarking se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados, y que, de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.

**Benchmarking externo.** - A su vez este tipo de Benchmarking se divide en tres:

**Benchmarking competitivo.** - Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos.

**Benchmarking genérico.** - Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas.

**Benchmarking funcional.** - El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

Es importante saber la función de cada uno de los tipos de benchmarking, y de la misma forma saber cuándo y cómo aplicarlos de acuerdo con lo que cada empresa o compañía está buscando o necesitando en un momento determinado (Briones-Veliz, et al., 2021).

**Tabla 36***Benchmarking de tipo competitivo.*

<b>BENCHMARKING – COMPETITIVO</b>					
	<b>Trayectoria</b>	<b>Mercado potencial</b>	<b>Servicio y asesoría profesional</b>	<b>Fuerte presencia en redes sociales</b>	<b>Posicionamiento en la plaza</b>
<b>CASA ANDALUZ</b>	Más de 30 años	Nicho de mercado empresarial	Si	Si	No
<b>MUEBLES CUENCA</b>	Más de 15 años	Nicho de mercado común	No	Si	Si

*Nota:* La tabla detalla proceso de Benchmarking de tipo competitivo de Casa Andaluz, y una de sus principales competencias en la nueva plaza de mercado.

El benchmarking que planteara Casa Andaluz, será del tipo competitivo, debido a que la plaza de mercado en la cual desarrollara sus operaciones comerciales existe una empresa dedicada a la misma actividad, desde hace aproximadamente una década, con una reconocida experiencia y además con productos similares a los ofertados por Casa Andaluz. Por lo tanto, para que la estrategia de benchmarking, sea favorable para los objetivos de Casa Andaluz, se analizaran los aspectos positivos y más cualificados por parte de los clientes, respecto a la competencia. Además, se considerarán factores relevantes, de empresas dedicadas a la misma actividad comercial que Casa Andaluz a nivel del nacional, de modo que se puedan replicar los procesos mejor aspectados de cada una de ellas, así contribuir al proceso de mejora continua de Casa Andaluz.

La esencia del benchmarking se basa en ser consciente de las propias debilidades y saber que, seguramente, hay una institución que es mejor que la nuestra. Si la encontramos, podemos comparar nuestras actividades con las suyas y ajustar sus soluciones a las condiciones en las que funcionamos nosotros (Marciniak, 2017).

### **Gestión de ventas**

La gestión comprende las estrategias, tácticas y operaciones de venta, las que deben ir orientadas hacia los objetivos específicos, de tal

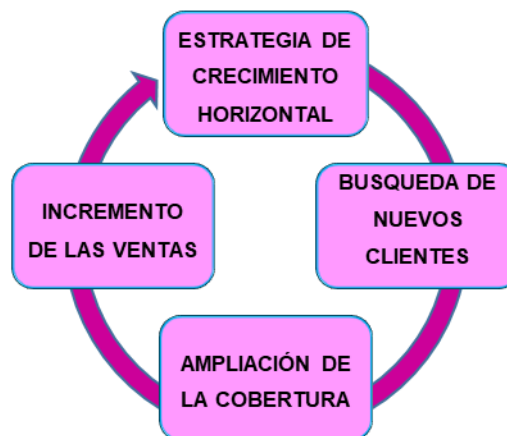
manera que sean las herramientas que permitan alcanzar el objetivo general planteado.

Las estrategias de crecimiento hacen parte constitutiva de las decisiones corporativas que toma la alta dirección de la empresa siendo estas las que: 1) definen los tipos de negocios (sectores) en los que la organización quiere establecerse; 2) delimitan la clase de empresa que se quiere llegar a ser y 3) asignan los recursos que se van a invertir para poder operar. Esto se ajusta a la idea básica de que las organizaciones implementan acciones que les permiten potenciar sus ingresos para mejorar sus resultados (Vanoni Martínez & Rodríguez Romero, 2017).

### **Gestión de Ventas desde la perspectiva estratégica**

**Figura 49**

*Estrategia de Crecimiento Horizontal.*



*Nota:* La figura ilustra la estrategia de crecimiento horizontal que será establecida para Casa Andaluz.

### **Operaciones comerciales**

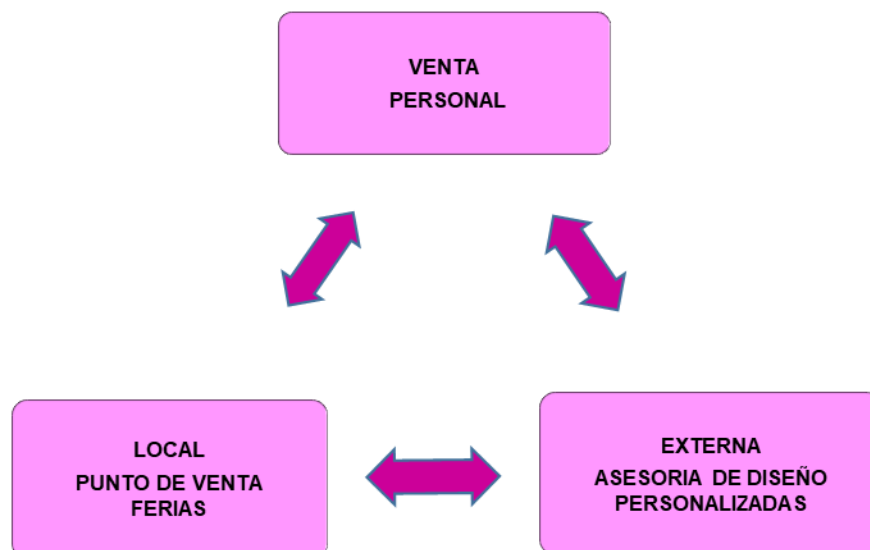
#### **Sistemas y acciones de venta**

Producto de la evolución en los esquemas de ventas, propiciada sobre todo por factores del entorno comercial actual, se desarrollan nuevas estructuras que dan paso a una nueva naturaleza en las ventas.

#### **Nuevo sistema de ventas**

**Figura 50**

*Estructura de Ventas para Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura ilustra la estructura de ventas que gestiona Casa Andaluz.

**Venta local.** - se gestionarán las ventas exclusivamente desde el punto de exhibición. La atención al cliente se desarrollará en las instalaciones del local comercial. El personal de ventas estará correctamente capacitado para promocionar los productos, asesorar al cliente y para el manejo de cualquier objeción. Además, se trabajará en crear un ambiente agradable, para la comodidad del cliente mientras espera ser atendido.

**Venta externa.** - este tipo de venta se generará a partir de trabajos de asesoría por parte de profesionales en diseño y decoración que son parte del personal de ventas de la empresa, que se ejecutarán a modo de visita programada a clientes interesados en dicho servicio. Por lo tanto, por medio de este acercamiento con el prospecto, se dará la oportunidad para ofrecer los productos de Casa Andaluz.

### **Territorios y rutas, productividad en ruta**

En cuanto a las acciones comerciales y operativas, necesarias en una planificación de distribución de territorio, en lo concerniente al nuevo punto de venta de Casa Andaluz, se especifican los siguientes aspectos que han sido considerados, de acuerdo con el tipo de producto que se comercializará:

- ❖ El “único” punto de venta establecido para Casa Andaluz en la localidad de Quevedo, será el local comercial seleccionado para la exhibición de sus productos. Es decir que no existirá logística para colocar los productos, en otros puntos de venta o distribución.
- ❖ Al no existir puntos de venta adicionales al local comercial principal, no se generarán gastos de sueldos y comisiones para nuevo personal de ventas.
- ❖ Tampoco se presupuestarán rubros para cubrir costos por merchandising, ni otros gastos relacionados con costos de publicidad, promoción y distribución.

### **Características de producto y mercado**

**Tabla 37**

*Características de producto y mercado para Casa Andaluz.*

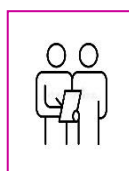
CARACTERISTICAS DE PRODUCTO Y MERCADO				
Tipo de estructura de territorio en función de las ventas	Tipo de compra del producto	Segmentación de mercado (canales de distribución)	Tipo de clientes	Estrategia de cobertura de mercado
Por cliente	Reflexionada	Punto de venta y exhibición	Usuarios	Selectiva

*Nota:* La tabla especifica varias características de productos, y del mercado de Casa Andaluz.

**Tabla 38**

*Aspectos de compatibilidad para vendedor, clientes y territorio geográfico para Casa Andaluz.*

<b>COMPATIBILIDAD COHERENTE- ECONOMICA - SOCIAL - EFICIENTE</b>
---



**VENDEDOR**

La fuerza de ventas para el punto de venta estará conformada por un vendedor (a) cuya residencia sea la ciudad de Quevedo

**CLIENTES**



El mercado potencial y por consiguiente el mercado meta estará conformado por residentes habituales de la ciudad de Quevedo

**TERRITORIO GEOGRAFICO**



El sitio en el cual se desarrollará el proceso de promoción y comercialización de los productos de Casa Andaluz corresponden al área geográfica del Cantón Quevedo en la provincia de Los Ríos

*Nota:* La tabla analiza aspectos de compatibilidad entre vendedores, clientes y el territorio geográfico de Casa Andaluz.

### Establecimiento de los territorios

**Tabla 39**

*Información Cuantitativa del territorio para Casa Andaluz.*

INFORMACION CUANTITATIVA DEL TERRITORIO			
Mercado Potencial	Potencial de ventas	Ventas reales	Ventas del sector
8,784	\$3,294	\$213.000	\$639.000

*Nota:* La tabla especifica factores cuantitativos respecto al territorio en donde se ejecutará el Plan de Negocios para Casa Andaluz

**Tabla 40**

*Información Cualitativa del territorio para Casa Andaluz.*

INFORMACION CUALITATIVA DEL TERRITORIO
--

Calidad del producto	Concurrencia al punto de venta	Entorno socio económico	Tácticas comerciales	Ubicación de los vendedores
Materiales de alta calidad	Frecuencia de 5 a 10 clientes diarios	Medio - Alto	Asesoría en el punto de venta; promoción en redes sociales; pautas publicitarias en radio	En el punto de venta y exhibición

*Nota:* La tabla especifica factores cualitativos respecto al territorio en donde se ejecutará el Plan de Negocios para Casa Andaluz.

### Normas para mejora del tiempo de los vendedores

**Tabla 41**

*Mejora del uso de tiempo de los vendedores para Casa Andaluz.*

MEJORA DEL USO DEL TIEMPO DE LOS VENDEDORES		
Programación de las actividades	La agenda de actuación	El control de las realizaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión anticipada en Agenda de las labores diarias pendientes de concretar</li> <li>Consulta de avances en el proceso de producción,</li> <li>Actualización de publicidad en redes, planificación de entrega de productos a clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planteamiento de los objetivos</li> <li>Metas mensuales de ventas, planificación de nuevas estrategias comerciales</li> <li>Control de comisiones a vendedores y de cartera por cobrar a clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis y verificación del alcance de los objetivos</li> <li>Cumplimiento de los presupuestos por períodos específicos o anuales</li> <li>Comprobación de fluctuación en base de datos de clientes</li> </ul>

*Nota:* La tabla detalla varias actividades concernientes al proceso de mejora del uso del tiempo de los vendedores de Casa Andaluz.

### Organización y funciones de la Estructura de Ventas

La orientación al mercado de las empresas se ha desarrollado al mismo tiempo que su necesidad de cuantificar las inversiones realizadas en todas las áreas de la organización. La permanencia como variable controlable, la mejora del servicio, la participación de todos los agentes de la cadena de valor, etc., con el fin de mejorar la eficiencia, el posicionamiento en el mercado y con ello la rentabilidad, aparece como imprescindible el

cuantificar también el impacto de las variables de marketing en los resultados de la empresa (Pedreño Santos, 2017).

### **Estructura organizacional y funcional**

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

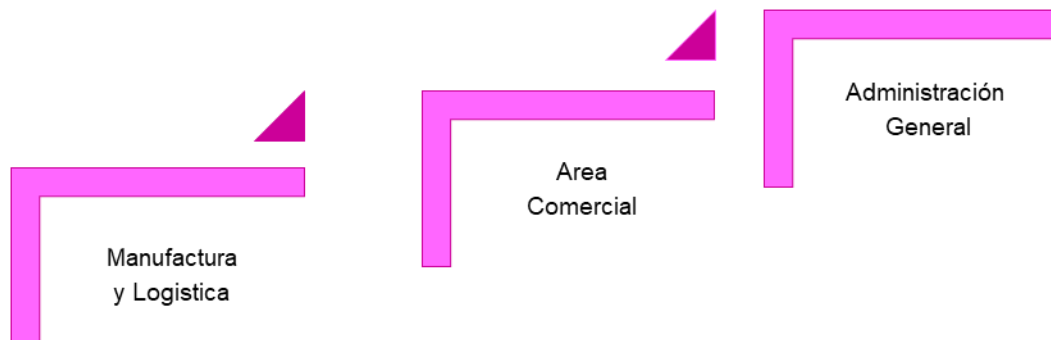
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos (Nazareno-Véliz, 2020)

Casa Andaluz cuenta con una estructura organizacional constituida por tres componentes:

#### **Figura 51**

*Esquema de Estructura Organizacional de Casa Andaluz.*



*Nota:* La figura detalla las áreas de trabajo específicas con las que cuenta Casa Andaluz para el desarrollo de sus actividades.

#### **Figura 52**

*Detalle de actividades bajo la Dirección de Ventas.*

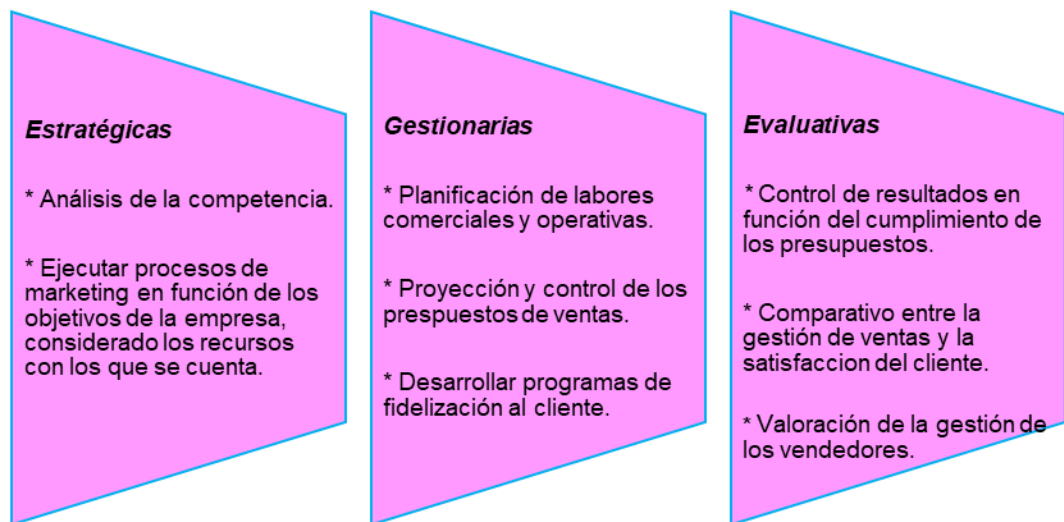




*Nota:* La figura detalla varias actividades que se desarrollan bajo la dirección comercial de Casa Andaluz.

**Figura 53**

*Tipo de actividades de la Dirección de Ventas.*



*Nota:* La figura detalla los tipos de actividades que ejecuta la dirección comercial de Casa Andaluz.

**Organización de la estructura de Ventas**

**Tabla 42**

*Diseño de estructura comercial para Casa Andaluz.*

DISEÑO DE ESTRUCTURA COMERCIAL			
Mercado	Cantidad de vendedores	Tipo de vendedores	Categoría de vendedores
Comercialización de muebles gama alta	Un solo vendedor	Vendedor exclusivo	Vendedor senior

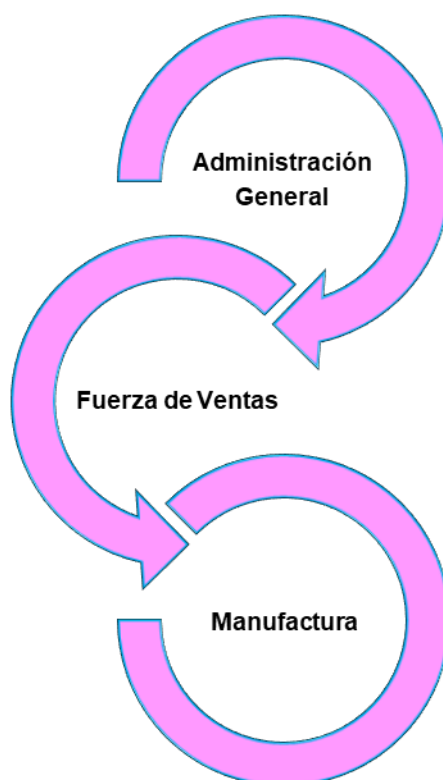
*Nota:* La tabla especifica aspectos del diseño de la estructura comercial de Casa Andaluz.

### Propuesta de la estructura organizacional y funcional

#### Estructura vertical

**Figura 54**

*Estructura organizacional de Casa Andaluz.*

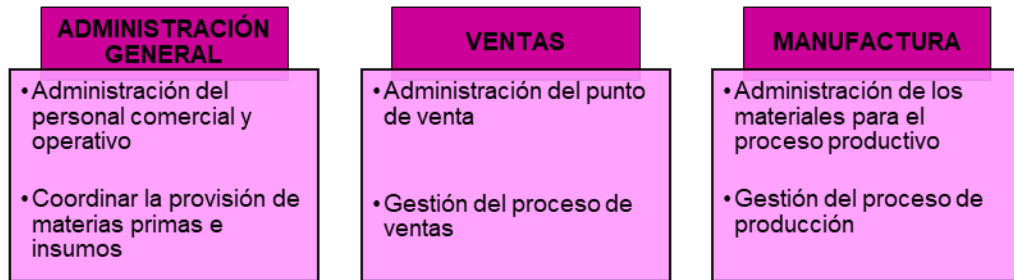


*Nota:* La figura detalla el orden departamental de la estructura organizacional de Casa Andaluz.

#### Función de los cargos del área comercial

**Tabla 43**

*Detalle de funciones de los departamentos de Casa Andaluz.*



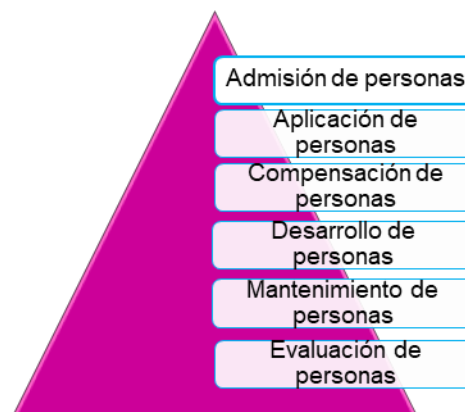
*Nota:* La tabla detalla las funciones de manera general de cada uno de los departamentos involucrados en el proceso comercial de Casa Andaluz.

### **Reclutamiento de vendedores**

Las empresas enfrentan una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de talentos, y por ello los profesionales de los Recursos Humanos (RRHH) deben aprovechar los beneficios y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en el ámbito de la selección; su éxito depende en gran medida de la buena elección que hagan de capital humano (con capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes, valores, necesidades, disposición, etcétera). El proceso de reclutamiento y selección (RSP) es una herramienta valiosa que permite conocer el potencial de los candidatos para poder elegir el talento más cualificado (García Castro, y otros, 2016).

**Figura 55**

*Proceso de reclutamiento y selección de personal.*



*Nota:* La figura detalla las etapas del proceso de reclutamiento de personal para una organización (García Castro, y otros, 2016).

### **Perfil del Vendedor**

Los candidatos a incorporarse en una organización pueden poseer atributos que se sitúan en distintos puntos de un continuo de cambios, con perfiles que pueden ir desde los más centrados en los logros obtenidos y la experiencia previa, hasta perfiles más centrados en logros posibles y potencial futuro (Borja Paredes et al., 2019).

**Tabla 44**

*Preparación de reclutamiento para Casa Andaluz.*

PREPARACION DE LA ACCION DE RECLUTAMIENTO	
Motivo para proveer la vacante	Análisis del puesto
<b>Vacante disponible:</b> Vendedor	<b>Formación:</b> Cursando primeros años de carrera
<b>Jubilación:</b>	<b>Experiencia:</b> Mínimo dos años
<b>Ampliación de Territorio:</b> √	<b>Responsabilidades:</b> Gestionar el área comercial
<b>Reemplazos:</b>	<b>Condiciones Físicas:</b> Normales
<b>Tipo de Contrato:</b> Permanente	<b>Riesgos inherentes al cargo:</b> Ninguno
Perfil Psicológico	Determinación de la remuneración
<b>Forma de relacionarse:</b> Adecuada	<b>Fijo, comisión, mixto:</b> Fijo más comisión
<b>Inteligencia:</b> Cumplir estándares básicos	<b>Fecha de Pago:</b> Fin de mes
<b>Carácter:</b> Cumplir estándares requeridos	<b>Forma de Pago:</b> Transferencia a cuenta bancaria
<b>Habilidades:</b> Cumplir estándares requeridos	<b>Ctas. Por cobrar/Remuneración:</b> Si

*Nota:* La tabla especifica varias características del proceso de reclutamiento, de vendedor para Casa Andaluz. Además, detalla aspectos del perfil del candidato, y también acerca de la forma de remuneración.

## Tabla 45

Acción de reclutamiento para Casa Andaluz.

ACCION DE RECLUTAMIENTO	
Búsqueda de candidatos	Recepción de ofertas
Lugar de la localización: Quevedo	Límite de la recepción: Un mes
Como se realizará: Convocatoria en redes	Medio de recepción: Correo electrónico
Tiempo: Un mes	Persona responsable: Administrador General
Presupuesto: \$200 dólares	Plazo de respuesta: Quince días
RECIBIMIENTO DEL PERSONAL NUEVO	
Inducción sobre la empresa	Inducción sobre el producto
Historia de la empresa ✓	Capacitación sobre los productos: ✓
Políticas generales ✓	Capacitación sobre los procedimientos comerciales: ✓
Organigramas ✓	Capacitación sobre el área de producción: ✓
Misión y Visión ✓	Capacitación sobre gestión comercial: ✓
Valores Corporativos ✓	
PROCESO DE SELECCIÓN	
Tipos de prueba: Se especifican durante el proceso	

*Nota:* La tabla detalla las etapas del proceso de reclutamiento del personal comercial de Casa Andaluz y las especificaciones de cada uno de ellos.

### **Mercado, previsiones, cuotas y presupuesto de ventas**

Los presupuestos contribuyen a precisar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía y controlar las operaciones, al proveer un cuadro integral de las utilidades. En correspondencia con los supuestos planteados, se debe tener en cuenta que un adecuado presupuesto no puede reemplazar una buena administración, como tampoco puede corregir los errores de una administración poco organizada, pero puede lograr un trabajo

gerencial más sistemático, eficaz y coordinado, ya que los presupuestos hoy en día se emplean como un modelo matemático, (cuantificado), que permite previsiones económicas y financieras, en el ejercicio operativo de las empresas (Parra & La Madriz, 2017).

Con el objetivo de que el Plan de Negocios denominado implementación de la estrategia de integración hacia adelante de Casa Andaluz, sea específico en cuanto a sus estrategias y además uniforme y compatible, en cuanto a la visión administrativa y comercial, se definirán presupuestos que permitan cumplir con las previsiones necesarias para el desarrollo de las actividades.

**Tabla 46**

*Ventas Globales.*

VENTAS GLOBALES - METODO ESTADISTICO					
Demanda del mercado y su tendencia	Participación en el mercado	Técnicas para alcanzar la participación de mercado	Tiempo	Objetivos (posicionar el producto en el mercado)	Rentabilidad (60%)
\$18,000	25%	Estrategias de Medios	Mensual	√	\$10,800
\$22,000	25%	“ “	Mensual	√	\$13,200
\$13,000	25%	“ “	Mensual	√	\$7,800
\$16,000	25%	“ “	Mensual	√	\$9,600

*Nota:* La tabla detalla las posibles ventas de Casa Andaluz, para un periodo de 5 años. Considera también, varias características de tipo numérico, y no numérico, para apalancar la proyección de las ventas globales.

Los datos para establecer la demanda global de Casa Andaluz, se han considerado a partir de la Tabla No. 24 que proyecta el volumen de ventas estimado a un plazo predeterminado de 5 años. Además de consideraron los datos de la Tabla No. 33 de proyección de precios. En la cual se especifican, porcentaje de rentabilidad, costos de producción y costos operativos.

**Tabla 47**

*Ventas por Vendedor.*

VENTAS POR VENDEDOR - METODO INTUITIVO					
Opinión colaboradores	Conocimiento del compto. Mercado	Factores internos y externos influyentes	Experiencia vendedores	Gestión de ventas	Sobre estimación y subestimación
\$20,000	\$17,800	Inflación Impuestos	Media	Planificación Presupuestaria	\$20,000 \$17,800

*Nota:* La tabla detalla las posibles ventas de Casa Andaluz, desde el punto de vista del vendedor, su experiencia y criterio. También se han considerado aspectos de orden cualitativo, que puedan respaldar esta proyección.

Para la estimación del pronóstico de ventas, según el criterio del vendedor, se han considerado factores con sentido cualitativo y también cuantitativo, como por ejemplo factores del entorno, tanto interno como externo, el nivel de experiencia de los vendedores y criterios acerca de las posibilidades de venta, intención de compra, entre otros.

### **Determinación de las previsiones**

Tener un mejor conocimiento del mercado, permite analizar con frecuencia el comportamiento del mismo, y así realizar previsiones de la demanda (Echeverri Echeverri, 2020).

Las previsiones generales de ventas procuran averiguar qué parte del mercado podemos conseguir para nuestra empresa, dadas nuestras posibilidades económicas, técnicas y humanas. Pretendemos definir nuestro potencial de ventas en función de la capacidad total del mercado. Lo primero que tenemos que averiguar es si hay un mercado potencial para nosotros', si queda una parte que podemos sustraer a la competencia, o si podemos aprovecharnos de una etapa de crecimiento. No se trata de sutilezas, sino de nuestra propia supervivencia. Es sorprendente el número de pequeñas empresas que se inician sin saber realmente si tienen un mercado disponible y medios para alcanzarlo, resultando predes tinadas a un futuro difícil. Así que para conocer nuestra parte del mercado lo primero será conocer el

mercado total y su situación. De ahí podremos extrapolar nuestra parte de la tarta (Artal, 2016).

### Técnica cuadrática

**Tabla 48**

*Proyección de venta mensual a cinco a años.*

$y=a+bx$		$a=(\Sigma Y)/n$		$b=\Sigma(x.y)/x^2$	
AÑOS	UNIDADES X	VENTAS DE LA EMPRESA Y	X <sup>2</sup>	X.Y	
1	22	\$20,000	484	\$10,648	
2	19	\$18,000	361	\$6,859	
3	25	\$22,000	625	\$15,625	
4	12	\$13,000	144	\$1,728	
5	18	\$16,000	324	\$5,832	
<b>TOTALES</b>	96	\$89,000	1,938	\$40,692	

n=	5
a=(ΣY)/n	\$17,800
b=Σ(x.y)/x <sup>2</sup>	21
<b>A PARTIR DEL AÑO 5</b>	

*Nota:* La tabla detalla las etapas del proceso de reclutamiento del personal comercial de Casa Andaluz y las especificaciones de cada uno de ellos.

En base al planteamiento de intención de compra, establecido en el plan de negocios de estrategia de integración hacia adelante para Casa Andaluz, se proyectan ventas futuras a siete años posteriores a la presente fecha. Recalcando, que los aspectos y circunstancias considerados al momento del cálculo, no siempre serán los mismos, o no conservarán las mismas características iniciales.

### Presupuestos y cuotas de Ventas

El presupuesto es un instrumento que permite establecer un adecuado control, para determinar las variaciones económicas de la actividad comercial de la empresa, procurando fijar correctivos con el objeto de evitar que en algunas estimaciones se hagan cálculos excesivos, por eso se aprecia como un instrumento de previsión, el cual hace referencia a la



serie de decisiones que en forma anticipada puede tomar el director/gerente de la empresa para alcanzar los resultados propuestos, facilitando un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control (Parra & La Madriz, 2017).

**Tabla 49**

*Costos – Presupuesto de Casa Andaluz.*

<b>COMPOSICION DEL PRESUPUESTO POR JUEGO DE MUEBLES FABRICADO</b>	
<b>Insumos</b>	
Materia prima 1 (madera)	\$160
Gasto por traslado	\$10
Materia prima 2 (tela)	\$25
Gasto por traslado	\$10
Insumos menores	\$46
<b>TOTAL</b>	<b>\$251</b>
<b>Mano de obra</b>	
(Corte laqueado sellado costura)	<b>\$320</b>
<b>Costo total</b>	<b>\$571</b>
60% de utilidad	\$343
<b>Precio estimado</b>	<b>\$914</b>

*Nota:* La tabla detalla los costos generales, en los que Casa Andaluz incurriría por la fabricación del producto juego de muebles. Para ser ofertado en la ciudad de Quevedo. Esto incluye, costos de producción, costos administrativos y de ventas.

### **Cuotas**

Se debe realizar la asignación de recursos humanos, financieros y materiales. En esta etapa se realizan la definición de cuotas, las cuales deben alcanzables, motivantes y de acuerdo a la actividad del vendedor. Los tipos de cuotas pueden ser (Acosta, Salas, Jiménez, & Guerra, 2018):

- ❖ Volumen de ventas (dinero, volumen y puntos)
- ❖ Financieras (gastos y utilidades)
- ❖ Actividades

- ❖ Combinada

Estas cuotas deben ser gestionadas para que las mismas cumplan los siguientes parámetros:

- ❖ Cuotas realistas
- ❖ Cuotas comprensibles
- ❖ Inclusión del personal en la definición de la cuota
- ❖ Constante información
- ❖ Control

**Tabla 50**

*Método Krisp para cálculo de cuotas.*

METODO DE KRISP							
Vendedor	% Cuota	Ventas	Par	Eficacia	Cuota 1	Cuota 2	Cuota 3
1	25	\$3,000	\$3,280	0.91	\$4,800	\$4,560	\$4,585
2	35	\$6,500	\$4,790	1.36	\$5,750	\$6,038	\$6,073
3	40	\$8,300	\$9,730	0.85	\$9,450	\$8,505	\$8,545
<b>TOTAL</b>	100	\$17,800	\$17,800	3.12	\$20,000	\$19,103	\$19,203

*Nota:* La tabla detalla las posibles cuotas de venta, asignadas a tres vendedores, distribuidos por zonas específicas de mercado. Cada cuota generada, conlleva la respectiva carga de aporte dentro del presupuesto comercial de Casa Andaluz.

**Diseño de la compensación para el área comercial**

En la contratación laboral, la compensación a través de honorarios se ha convertido en una práctica común. Existen diversas formas de contratación y de compensación (honorarios, sueldos o asimilados a salarios).

Así mismo debe de reconocerse que, la compensación a los trabajadores es de suma importancia para una organización, desde el punto de vista financiero, ya que la nómina es una de las partidas más importantes. Bajo esta premisa, el Compromiso Organizacional se convierte en un

indicador de la efectividad de la estrategia de recursos humanos, basada en la compensación por honorarios o por salarios (Rios Manriquez et al., 2017).

**Tabla 51**

*Cuadro de compensaciones de Casa Andaluz.*

DISEÑO DE LA COMPENSACION PARA EL AREA COMERCIAL	
<b>Vendedores</b>	1
<b>Salario Asignado</b>	\$800
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Comisión asignada</b>	\$200
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Requisito para comisionar</b>	Venta mínima de 20 unidades
<b>Comisiones adicionales</b>	Posterior a las 20 unidades
<b>Comisión adicional asignada</b>	5% del valor de cada unidad vendida
<b>Periodicidad</b>	Con cada unidad vendida adicionalmente

*Nota:* La tabla detalla las compensaciones atribuidas al área comercial por su gestión de ventas.

### **Estructura fija y variable**

#### **Clases de presupuestos**

También es una herramienta clave, desde la perspectiva de gestión macroeconómica y de planificación, por sus implicancias, siendo un mecanismo relevante para tomar decisiones. El presupuesto debería ser uno de los principales procesos de organización de la gestión, brindando sentido estratégico, coherencia y cohesión (Donoso Díaz et al., 2020 ).

#### **Primas e incentivos**

En los últimos años, se observa que crece el interés en las organizaciones por enfocar la atención en gestionar las condiciones de trabajo del personal que trabaja en dichas organizaciones.

Lamentablemente, aun no se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es importante prestar atención a las necesidades que tiene el personal de contar con factores determinantes como los incentivos, el reconocimiento, trabajo en equipo, relaciones interpersonales que les

permita sentirse que sus necesidades son cubiertas además de que se genere las oportunidades de desarrollarse y tener calidad vida.

La motivación desde la antigüedad para muchos estudiosos se ha considerado de gran interés e importancia. Los primeros intentos por explicar la naturaleza de la motivación humana fueron los pensadores griegos.

Epicuro con la teoría en la que defiende que las personas están motivadas para buscar placer y evitar dolor, en cambio Sócrates trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre, pero Aristóteles basado en la observación de los hechos terminó concluyendo que algunas conductas -humanas estaban relacionadas con los sentimientos de amor que dirigen el comportamiento (García Correa et al., 2016).

En este contexto la motivación y la satisfacción se puede evidenciar que ambas se encuentran estrechamente enlazadas en razón a la relación de dependencia que hay entre estos dos términos. A esto podemos manifestar que la motivación del recurso humano es fundamental y un objetivo necesario del administrador, ya que permite pronosticar el comportamiento individual y grupal del personal de trabajo, con la finalidad de guiarlo debidamente hacia la eficiencia en el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales (Jiménez, 2016).

Los gerentes en las organizaciones se esfuerzan por motivar a sus empleados para alcanzar niveles altos, hacen que trabajen de forma ardua, regular y de forma que contribuyan a la misión de su organización. Los modelos de compensación han de acomodarse al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento.

Sin embargo, el aporte de colaboradores comprometidos es un aspecto clave que puede marcar la diferencia entre el declive y la renovación institucional, por ello generar planes de incentivos y fidelización de talentos es una estrategia que ninguna organización debería pasar por alto. Dentro de los factores higiénicos y motivacionales planteados por Herzberg, citados por Chiavenato (2017), donde las motivaciones para trabajar dependen de dos factores (Manjarrez Fuentes et al., 2020).

**Tabla 52***Detalle de sueldo y comisión.*

<b>SUELDOS Y COMISIONES VENDEDOR</b>	
<b>Sueldo</b>	
(Mensual)	\$800.00
<b>Comisiones</b>	
(Mensual x cada 20 unidades vendidas)	\$200.00
<b>Total</b>	<b>\$1,000.00</b>

*Nota:* La tabla especifica el salario y las comisiones que se consignarían, al vendedor de Casa Andaluz en el punto de venta en Quevedo. También se detallan los requisitos a cumplir por el vendedor, en el caso de comisiones.

**Gastos de movilización y viáticos**

Un costo agrupado en la categoría de movilización/desmovilización se puede considerar perfectamente como un costo operativo. Por ejemplo, el traslado de una draga forma parte del gasto de movilización/desmovilización, pero, a su vez, es un costo operativo. La misma situación se presenta con los gastos que genera el traslado de los trabajadores que realizan las operaciones de dragado. Otro escenario que reafirma esta particularidad se evidencia cuando un costo de capital puede ser considerado un costo operativo. Por otra parte, resulta interesante que estos costos (movilización /desmovilización, capital y operativos) no se clasifiquen en directos e indirectos, ya que, a los efectos del cálculo del costo, son los que van a tener una relación directa o indirecta con lo que se desee costear, es decir, con el objeto de costo (González Delgado, 2018).

**Tabla 53***Movilización y viáticos.*

<b>GASTOS DE MOVILIZACION Y VIATICOS</b>	
<b>Por cada vendedor:</b>	
Gastos por traslados a programas eventuales (2 al mes)	\$50.00
<b>Por traslados de producto terminado a nuevo local:</b>	
(4 fletes al mes)	\$400.00
<b>Por cada auxiliar de servicio:</b>	
(1 en cada viaje)	\$100.00
<b>Total mensual:</b>	<b>\$550.00</b>

*Nota:* La tabla especifica lo gastos de movilización y viáticos, para el personal comercial y operativo de Casa Andaluz. También se detallan los parámetros a cumplir, para cada tipo de caso.

**Movilizar equipo material y personal hasta el sitio de operación son aspectos importantes que deben considerarse desde el inicio del proyecto**

Incidir significativamente en el tiempo de duración de la obra y en el análisis de los costos que se realice. Los costos de capital están en función del valor tan elevado que puede llegar a tener, así como de la definición que responde a si el equipo a utilizar es arrendado (aspecto que encarecería el valor) o propiedad de la entidad que realiza los trabajos (González Delgado, 2018).

**Control de la gestión comercial**

La gestión comercial es un elemento importante en todos los sistemas empresariales, con una marcada incidencia en las economías nacionales. La gestión comercial es la actividad que se ocupa del estudio y de las relaciones de intercambio de la organización con el mercado, así como de la colocación a disposición del cliente final de los productos y servicios que proporciona la entidad a cambio de un valor monetario. Esta actividad integra los modelos de negocio de las organizaciones y evoluciona conjuntamente con estos (Perdigón Llanes, 2020).

**Tabla 54**

*Cuadro de control dimensiones de la Venta.*

CONTROL DE OTRAS DIMENSIONES DE LA VENTA	
<b>Vendedores</b>	1
<b>Método Pareto</b>	El vendedor dedicara diariamente el 80% de su tiempo para abarcar al 20% de sus prospectos
<b>Control de visitas</b>	No existen visitas en este modelo de negocio
<b>Control de gastos de viaje</b>	Viáticos por eventos esporádicos
<b>Control de impagos</b>	Manteniendo el 80% de la cartera por cobrar al día, el vendedor podrá comisionar mensualmente lo pactado

*Nota:* La tabla detalla los factores que se analizarán para medir el rendimiento del vendedor, de Casa Andaluz en la ciudad de Quevedo.

### **Evaluación del equipo comercial**

Para los gerentes o líderes de equipos uno de los principales retos es la formación de grupos de trabajo de alto desempeño; para lograrlo, se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, establecer un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas. Además, las habilidades técnicas influyen en el rol que cada integrante del equipo desempeña, ya que logran hacerlo experto en un área, al ser parte de las fortalezas que puede aportar al equipo, debiendo tener una potenciación continua de las mismas. Por ello, las habilidades facilitan la adaptación a los equipos y mejoran los resultados (Gómez Torres et al., 2020).

Por lo general: los vendedores ignoran que es necesario y determinante para la organización satisfacer al cliente, por lo que más bien están orientados a la venta y no a la satisfacción de sus necesidades; es insuficiente la comunicación vendedor/cliente, el conocimiento de la mercancía que se oferta para proporcionarles la asesoría que requiere sobre las características del producto, sus beneficios, uso o acción, así como, instrucciones que incentiven la compra.

En ocasiones el trato hacia los clientes no es el adecuado, lo que en gran medida, independientemente de que compre, es la base de la lealtad o no a ese punto de venta; del mismo modo, existe un mismo producto con precio mucho más alto en una misma y/ o diferente cadena de tiendas y con ofertas similares; y se pueden encontrar productos de mejor calidad en la actividad no estatal, a lo que se suma el poco conocimiento por parte de los vendedores de las herramientas de marketing con enfoque gerencial, la falta de información sobre la demanda y el comportamiento de los compradores, los consumidores y la competencia.

Las tradicionales herramientas del marketing estratégico, el análisis del atractivo y la rentabilidad en el punto de ventas se constituye en una herramienta útil para diagnosticar el comportamiento de compra de los

clientes, el atractivo y la rentabilidad de los productos y las secciones, para en correspondencia con ello, aportarle información al personal de ventas y formular estrategias y acciones que estimulen la compra (Clarke-Bloomfield et al., 2018).

### Tabla 55

*Cuadro de evaluación.*

EVALUACION DEL EQUIPO COMERCIAL		
Evaluación personal	Ratios	
<b>Medición de salida:</b>		
# Ordenes de fabricación	> ó = 20	<15
# Facturas emitidas	> ó = 15	<10
# Días no trabajados	> ó = 2	<2
<b>Medición de salida:</b>		
Orden y limpieza del punto de venta	10	5
Nivel de atención al cliente	10	9
Nivel de preparación y capacitación	10	8

*Nota:* La tabla detalla los factores que se analizaran para evaluar los niveles generares de desempeño y desenvolvimiento del vendedor de Casa Andaluz en la ciudad de Quevedo.

### Cuadro de mando del Director de Ventas

El Cuadro de Mando Integral nace en la década de los 90 del siglo pasado cuando Kaplan & Norton, comienzan a trabajar en un proyecto en común cuyo objetivo era explorar nuevas formas para medir el desempeño organizacional. Los autores estaban convencidos de que las ventajas competitivas de las organizaciones empezaban a asentarse cada vez más en las inversiones basadas en el conocimiento (en los empleados y en las tecnologías de información) (Salas et al., 2016).

### Tabla 56

*Cuadro de participación de mercado por vendedor.*

PARTICIPACION DE MERCADO POR VENDEDOR		
Evaluación personal	Ratios	
<b>Cumplimiento de cuotas:</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>
<b>Estado de situación comercial por vendedor:</b>	25% de Incremento mensual de la cartera de clientes	
<b>Análisis de los productos:</b>	Proyectar ventas de producto valorados sobre los \$2.000	
<b>Análisis de los clientes:</b>	Prospectar la colocación de más de un producto por cliente	
<b>Evaluación de los vendedores:</b>	Mejor puntuados en la evaluación del equipo comercial	
<b>Cumplimiento del presupuesto comercial:</b>	Permanencia como mejor puntuados en la evaluación del equipo comercial	



*Nota:* La tabla detalla los factores que se analizarán para determinar la calidad de la gestión comercial del vendedor, de Casa Andaluz en la ciudad de Quevedo.

### **Conclusión**

La estructura comercial y operativa proyectada para el Plan de Negocio para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz, ha sido determinada de acuerdo a las previsiones tanto monetarias, investigativas, comerciales y logísticas. Considerando la experiencia empresarial de la empresa, así como también la acogida de sus productos, en los cuales, la alta calidad de estos, y la excelencia en el servicio al cliente, son un factor determinante y destacado entre sus clientes habituales. Por lo cual, la expectativa de éxito comercial, de Casa Andaluz en la ciudad de Quevedo, es exponencialmente alta.

### **Recomendación**

Lograr el cumplimiento del Plan Comercial, alcanzando de forma óptima los objetivos propuestos, determinará la validez de lo planteado en el proyecto comercial. Obtener un real balance y comprensión, de la efectividad de los factores que determinan la estrategia del Marketing Mix, acercará a la empresa de forma eficiente, a los resultados esperados. Así como también, definirá una base confiable a nivel empresarial, tanto para el cliente, como para el mercado de manufactura de muebles en general.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

De Jaime (2016), que considera *que* “ninguna idea de negocio debe lanzarse como proyecto empresarial si previamente no se realiza un plan económico-financiero que permita evaluar o validar si el negocio, una vez puesto, en marcha permitirá obtener positivos o beneficiosos, que indique que será rentable para los promotores o accionistas que van a poner en el mismo su inversión vía capital. Que le permita llevar su gestión hacia unos resultados económicos financieros que sean positivos” (Baque et al., 2020).

#### **Hipótesis de partida**

Para la ejecución del presente proyecto, se gestionarán recursos tanto propios, como financiados. Entre los rubros que se considerarán para el arranque de esta actividad comercial, se incluyen activos fijos como los equipos de oficina, vehículos, suministros de oficina, y muebles y enseres en general. Y con respecto a los ítems de activos intangibles o gastos preoperacionales, se estimarán los permisos y tasas de funcionamiento del punto de venta, el valor correspondiente al alquiler del local con sus respectivos meses de garantía, así como también sueldos y comisiones del personal de ventas y de servicio, compra de materia prima e insumos menores. También se han considerado invertir en el diseño e instalación, de espacios comerciales ambientados dentro del punto de venta, para obtener una mejor exhibición de los productos de Casa Andaluz.

#### **Supuestos de partida**

Los supuestos de partida establecidos para el plan de negocios, para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para Casa Andaluz, son los siguientes:

- ❖ Incremento anual de ventas en un 5%
- ❖ Inversión de capital propio estimado en un 62%, y la diferencia correspondiente al 38%, será adquirido por medio de financiamiento bancario.

#### **Capital inicial**

Casa Andaluz contará para la implementación de este proyecto, con capital propio consignado directamente por parte de los propietarios, así

como también obtendrá financiamiento bancario para cubrir el total de la inversión requerida.

### Inversiones mínimas necesarias

#### Inversión en activos físicos

Se han considerado los siguientes rubros como activos fijos, para el inicio de las operaciones de Comercial Andaluz en la ciudad de Quevedo.

**Tabla 57**

*Detalle de activos fijos para Casa Andaluz Quevedo.*

EQUIPOS DE COMPUTO			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
PC	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Impresora	1	\$ 300.00	\$ 300.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1,300.00</b>
EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
TV LED	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Teléfono base	1	\$ 45.00	\$ 45.00
Papelería y Suministros de oficina	1	\$ 30.00	\$ 30.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1,275.00</b>
VEHICULOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Camión de carga Hyundai 2015	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15,000.00</b>
MUEBLES DE OFICINA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Escritorio de oficina	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Sillón principal	1	\$ 80.00	\$ 80.00
Sillas de escritorio	2	\$ 90.00	\$ 180.00
Sofá de espera (3 cuerpos)	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Sofá de espera (1 cuerpo)	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Mesa de centro (sala de espera)	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Cafetera	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Dispensador de agua	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Enseres de cafetería	1	\$ 60.00	\$ 60.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 900.00</b>
GASTOS DE REMODELACION			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Adecuación de paredes	200	\$ 10.00	\$ 2,000.00
Adecuación de pisos	200	\$ 30.00	\$ 6,000.00
Estructuración de espacios comerciales	64	\$ 85.00	\$ 5,440.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 13,440.00</b>

*Nota:* La tabla especifica los activos fijos, y cada uno de sus valores.

- ❖ **Equipos de Cómputo:** PC de escritorio, e impresora para uso del vendedor en el punto de venta.

- ❖ **Equipos de Oficina:** TV LED, para visualización de los clientes de promoción y publicidad de los productos dentro del punto de venta. Teléfono base, papelería y suministros de oficina en general, para el desarrollo de las tareas administrativas.
- ❖ **Vehículos:** Camión de carga marca Hyundai año 2015, para el traslado del producto desde el punto de venta, hasta el sitio de entrega sugerido por el cliente.
- ❖ **Muebles de Oficina:** Escritorio de oficina, sillón principal, sillas de escritorio para uso del cliente en el punto de venta. Sofá de espera de tres cuerpos, sofás de espera de un solo cuerpo y mesa de centro, para implementar sala de espera para los clientes. Cafetera, dispensador de agua y enseres de cafetería en general para uso del personal de ventas y atención de los clientes.
- ❖ **Gastos de remodelación:** Rediseño y cambio de color de paredes por 200 metros lineales, incluye materiales y mano de obra. Colocación de 200 metros cuadrados de piso flotante, incluye todos los materiales y mano de obra. Montaje y estructuración de espacios comerciales en el interior del punto de venta, los cuales serán destinados a la exhibición de los tres productos principales de la empresa, como son, juego de sala, juego de comedor y juego de dormitorio, con el propósito de destacar visualmente estos productos.

#### **Inversión en activos intangibles o Gastos preoperacionales**

- ❖ **Gastos preoperacionales:** Impuestos, tasas y permisos de funcionamiento emitidos por el Municipio de Quevedo, para el funcionamiento del local comercial. Pago anticipado de alquiler, que corresponde a los valores del pago del primer mes de alquiler del punto de venta, más dos meses de garantía.
- ❖ **Capital de trabajo:** Compra de materia prima 1 y 2, correspondiente a la compra de madera y textiles, respectivamente. Pago de sueldos y servicios de personal 1 y 2, correspondiente a pago de salarios del vendedor de local, y del auxiliar de servicios. Mantenimiento de activos fijos, como fondo de previsión para mantener el buen estado de los activos fijos adquiridos para este plan de negocio.

**Tabla 58**

*Detalle gastos preoperacionales y capital de trabajo Casa Andaluz Quevedo.*

<b>GASTOS PREOPERACIONALES</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
Impuestos, tasas, licencias, registro de marcas	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Prepago (anticipo) de alquiler	3	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3,500.00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
Compra de materia prima 1	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Compra de materia prima 2	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Pago de sueldos personal 1	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Pago de sueldos personal 2	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Mantenimiento de activos fijos	1	\$ 250.00	\$ 250.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4,550.00</b>

*Nota:* La tabla especifica los pagos de impuestos, permisos y alquileres que deberán ser cancelados por Comercial Andaluz. Además de costos de materia prima, sueldos y mantenimiento de activos fijos.

**Tabla 59**

*Inversión inicial para Casa Andaluz Quevedo.*

<b>INVERSION INICIAL</b>	
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$18,475.00</b>
Equipos de Cómputo	\$ 1,300.00
Equipos de Oficina	\$ 1,275.00
Vehículos	\$15,000.00
Muebles de Oficina	\$ 900.00
<b>Gastos Adecuación de local</b>	<b>\$13,440.00</b>
Remodelación 1	\$ 2,000.00
Remodelación 2	\$ 6,000.00
Estructuración de espacios comerciales	\$ 5,440.00
<b>Gastos Preoperacionales</b>	<b>\$ 3,500.00</b>
Impuestos, tasas, licencias, registro de marcas	\$ 500.00
Prepago (anticipo) de alquiler	\$ 3,000.00
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 4,550.00</b>
Compra de materia prima	\$ 3,000.00
Pago de sueldos y servicios	\$ 1,300.00
Mantenimiento de activos fijos	\$ 250.00
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$39,965.00</b>

*Nota:* La tabla especifica el saldo total requerido por Casa Andaluz, como inversión inicial para iniciar la gestión comercial en Quevedo.

Se determina, que el monto que representa la inversión inicial para el inicio de las operaciones comercial de Casa Andaluz en Quevedo, es \$39,965. Este valor abarca, de acuerdo con el análisis y cálculo detallado en las Tablas # 57 y # 58, todos los implementos y gastos por gestión, necesarios para ejecutar el presente plan de negocios.

**Tabla 60**

*Tipos de financiamiento de capital para Casa Andaluz Quevedo.*

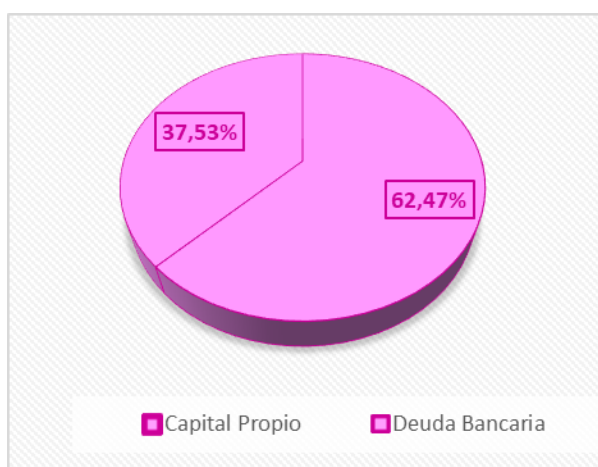
FINANCIAMIENTO			
	\$	Peso	
Capital Propio	24,965.00	62.47%	Fondos Propios
Deuda Bancaria	15,000.00	37.53%	Préstamo Bancario
	<b>\$39,965.00</b>	<b>100.00%</b>	

*Nota:* La tabla especifica el desglose de los valores que Casa Andaluz gestionará, como capital propio, y el valor de la deuda bancaria para el inicio de sus operaciones.

Se establece, que el total de la inversión inicial requerida para el inicio de las operaciones comerciales de Casa Andaluz en Quevedo es de \$39,965. De los cuales \$24.965 son capital propio, teniendo este rubro un peso del 62.47%, sobre el total de la inversión. Mientras que \$15,000, serán gestionados como deuda bancaria, lo cual representa un 37.53% sobre el total de la inversión inicial.

**Figura 56**

*Cuadro de participación porcentual de inversión inicial.*



*Nota:* La figura representa de manera estadística, la proporción de cada una de las fuentes de financiamiento que tendrá de Casa Andaluz.

## Política de financiamiento

Para el financiamiento del vehículo de carga que será utilizado para la entrega del producto de Casa Andaluz en Quevedo, se ha determinado contratar el Crédito BanTransporte, propuesto por la Institución Financiera Pública, Ban Ecuador.

### Tabla 61

*Tabla de amortización por financiamiento de capital de trabajo para Casa Andaluz Quevedo.*

TABLA DE AMORTIZACION				
Período	Pago	Interés	Amortización	Saldo
0				\$15,000.00
1	\$ 956.76	\$ 366.00	\$ 590.76	\$14,409.24
2	\$ 956.76	\$ 351.59	\$ 605.18	\$13,804.06
3	\$ 956.76	\$ 336.82	\$ 619.94	\$13,184.12
4	\$ 956.76	\$ 321.69	\$ 635.07	\$12,549.05
5	\$ 956.76	\$ 306.20	\$ 650.57	\$11,898.48
6	\$ 956.76	\$ 290.32	\$ 666.44	\$11,232.05
7	\$ 956.76	\$ 274.06	\$ 682.70	\$10,549.35
8	\$ 956.76	\$ 257.40	\$ 699.36	\$ 9,849.99
9	\$ 956.76	\$ 240.34	\$ 716.42	\$ 9,133.57
10	\$ 956.76	\$ 222.86	\$ 733.90	\$ 8,399.66
11	\$ 956.76	\$ 204.95	\$ 751.81	\$ 7,647.85
12	\$ 956.76	\$ 186.61	\$ 770.15	\$ 6,877.70
13	\$ 956.76	\$ 167.82	\$ 788.95	\$ 6,088.75
14	\$ 956.76	\$ 148.57	\$ 808.20	\$ 5,280.56
15	\$ 956.76	\$ 128.85	\$ 827.92	\$ 4,452.64
16	\$ 956.76	\$ 108.64	\$ 848.12	\$ 3,604.52
17	\$ 956.76	\$ 87.95	\$ 868.81	\$ 2,735.71
18	\$ 956.76	\$ 66.75	\$ 890.01	\$ 1,845.70
19	\$ 956.76	\$ 45.04	\$ 911.73	\$ 933.97
20	\$ 956.76	\$ 22.79	\$ 933.97	\$ -
	<b>\$ 19,135.24</b>	<b>\$ 4,135.24</b>	<b>\$ 15,000.00</b>	

*Nota:* La tabla detalla la información concerniente al crédito bancario para la compra de vehículo por medio de Ban Ecuador.

Este tipo de crédito financia vehículos destinados para actividades comerciales, incluido el transporte de mercadería.

En cuanto a los parámetros y requisitos establecidos por el Banco para acceder al crédito, enmarcados en el perfil de cliente Pyme, se especifican los siguientes:

- ❖ Monto de financiamiento: desde \$5000 hasta \$150.000.
- ❖ Plazo de pago: hasta 10 años para activos fijos.
- ❖ Periodo de gracia: de hasta 6 meses para activos fijos.
- ❖ Tasa de interés: 9.76% reajutable.
- ❖ Forma de pago: mensual, bimestral, trimestral.
- ❖ Garantía: personal o real (prendaria, hipotecaria y certificado de inversión).

El monto del capital financiado es de \$15.000, con pago de cuota fija trimestral por \$956.76, a una tasa nominal de 9.76%. Se determinó como forma de pago la cuota fija trimestral, para favorecer el flujo de caja mensual, durante los primeros años de actividad comercial de Casa Andaluz en Quevedo. El interés generado por la deuda, o costo financiero, asciende a \$4,135.24.

El tipo de garantía que respaldará la operación financiera será el mismo vehículo de carga, motivo del crédito. El cual será registrado como prenda a favor de BanEcuador.

### **Costo de Capital**

El costo de capital para el plan de negocios de Casa Andaluz, se determinará de acuerdo al método de Costo Promedio Ponderado de Capital [CPPC], ya que los recursos para la implementación de este proyecto tendrán como fuente directa recursos propios, así como también, financiamiento bancario.

Además, se considerarán para este cálculo, los resultados de la industria en general en el Ecuador. Se indagará cual es el precio del activo financiero, según el rendimiento promedio, o costo promedio de endeudamiento. Para esto se utilizará el método del Modelo de Valoración de Activos de Capital [MVAC], ya que permitirá una estimación más real del costo de capital.



### Figura 57

Formula de Costo Promedio Ponderado de Capital.

$$CPPC = K_e * \frac{C_a}{C_a + C_d} + K_d(1 - t) * \frac{C_d}{C_a + C_d}$$

Nota: La imagen especifica las variables que componen la fórmula de Costo Promedio Ponderado de Capital.

El valor de las variables que participan en este cálculo, son las siguientes:

- ❖ **Ke**: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas – ROE  
(Se calcula como el cociente entre la utilidad neta y el patrimonio)
- ❖ **Ca**: Capital aportado por los accionistas – \$24,965
- ❖ **Cd**: Capital aportado por la deuda financiera – \$15,000
- ❖ **Kd**: Tasa de costo de la deuda financiera – 9.76%
- ❖ **t**: Tasa de impuesto a la renta – 25%

### Figura 58

Formula de Valoración de Activos de Capital.

$$MVAC = r_f + \beta_m(r_m - r_f)$$

Nota: La imagen especifica las variables que componen la fórmula de Valoración de Activos de Capital.

El valor de las variables que participan en este cálculo, son las siguientes:

- ❖ **rf**: tasa de rendimiento de un activo libre de riesgo, generalmente el riesgo país expresado en porcentaje – 787 puntos (Banco Central del Ecuador, 2022).
- ❖ **βm**: medida de riesgo con respecto al portafolio de mercado – 1.1% (Damodaran, 2020).
- ❖ **rm**: tasa de rendimiento de un promedio o costo promedio de endeudamiento del segmento donde opera la empresa –

Tasa de descuento o Tasa de retorno sobre el capital del último año

## Tabla 62

*Costo de capital para Casa Andaluz Quevedo.*

COSTO DE CAPITAL %		
Costo capital propio	28.11%	19.70%
Costo deuda bancaria	9.76%	
<b>Tasa impositiva Ecuador</b>	<b>40%</b>	

*Nota:* La tabla especifica el costo de capital que requiere la operación comercial de Casa Andaluz, para el inicio de su operación comercial.

## Impuestos

De acuerdo a las leyes tributarias vigentes en el Ecuador, los impuestos que se reportaran al Servicio de Rentas Internas, como resultado de las transacciones comerciales producto de las operaciones comerciales de Casa Andaluz, son los siguientes:

- ❖ **Iva:** reportado mensualmente, por cada factura de venta emitida.
- ❖ **Impuesto a la Renta:** de acuerdo, al total de ventas registradas durante el año comercial
- ❖ **Beneficios sociales:** los aportes patronales al Instituto de Seguridad Social, correspondientes a los salarios asignados a los colaboradores de la empresa.

También se considera en este segmento de impuestos, el pago mensual del permiso de funcionamiento del punto de venta, al Municipio de Quevedo.

Es importante en este punto, destacar que las recientes modificaciones fiscales que se han generado en el país durante el último período de Gobierno, garantizan para los nuevos emprendimientos, un inicio estable durante los primeros años de operaciones comerciales, lo cual representa desde la perspectiva financiera, mejores oportunidades de permanencia para la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz.

## Presupuesto de Ingresos

Según el detalle de la Tabla #24, expresada en el capítulo tres del presente plan de negocios, se estima una venta mínima para el punto de

venta de Casa Andaluz en Quevedo de \$17,800 mensuales. Lo cual, representaría un ingreso anual por ventas de \$213,600. Sin embargo, la expectativa es que la venta mensual alcance los \$20,000, y que el rubro de venta anual sea de \$240,000.

**Tabla 63**

*Ingresos por ventas para Casa Andaluz Quevedo.*

INGRESOS POR VENTAS		
Periodo	Venta mínima	Venta esperada
Mes	Mensual	Mensual
Enero	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Febrero	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Marzo	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Abril	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Mayo	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Junio	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Julio	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Agosto	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Septiembre	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Octubre	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Noviembre	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
Diciembre	\$ 17,800.00	\$ 20,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 213,600.00</b>	<b>\$ 240,000.00</b>

*Nota:* La tabla detalla el valor mensual y anual, tanto de venta mínima, como de venta esperada para Casa Andaluz, durante un año comercial.

## Volúmenes

**Tabla 64**

*Volúmenes de unidades colocadas para Casa Andaluz Quevedo.*

INGRESOS	VOLUMEN MENSUAL EN UNIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	DETALLE DEL PRODUCTO
Producto 1	5	60	63	63	63	63	Sala
Producto 2	5	60	63	63	63	63	Comedor
Producto 3	5	60	63	63	63	63	Dormitorio
Producto 4	5	60	63	63	63	63	Escritorios
Producto 5	5	60	63	63	63	63	Sillones
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>300</b>	<b>315</b>	<b>315</b>	<b>315</b>	<b>315</b>	

*Nota:* La tabla detalla los cinco productos principales ofertados por Casa Andaluz, con un resultado de colocación por unidad, tanto mensual como

anual, y su respectiva proyección a cinco años con un incremento sugerido en producción del 5% anual a partir del segundo año.

Entre los diferentes tipos de productos que se ofertarán en Casa Andaluz de la ciudad de Quevedo, pueden describirse desde juegos de sala, comedor y dormitorio, hasta escritorios y sillones. La expectativa de venta para este plan de negocios es que se logre una colocación mensual mínima de 5 unidades por cada uno de los productos ofertados.

Para realizar la proyección de volúmenes de venta a cinco años, se ha considerado un incremento porcentual del 5% anual, estimación sugerida por la Cámara de Comercio de Quevedo, tomando como referencia al crecimiento promedio anual del mercado de la industria de muebles en dicha localidad.

**Tabla 65**

*Variación por volúmenes de unidades colocadas para Casa Andaluz Quevedo.*

PERÍODO	MES	AÑO	VARIACIÓN MENSUAL	VARIACIÓN ANUAL
Primer año	25	300	1.25	15
Segundo año	26.25	315		

*Nota:* La tabla específica la variación en unidades de producción mensual y anual que se generarán por el incremento sugerido del 35%.

Se determina que el incremento mensual de unidades producidas entre el primer y el segundo año tendrá una variación de 1.25 unidades adicionales por mes. Lo cual representaría una variación anual de 15 unidades adicionales producidas.

Se establece, que el 5% de incremento en cuanto a las unidades producidas es viable, ya que no representa ningún tipo gasto o costo extra que afecten negativamente la inversión planteada para este plan de negocios, debido a que Casa Andaluz cuenta con la capacidad instalada suficiente para atender esta proyección de producción.

Para determinar el precio de venta al público de los principales productos que oferta Casa Andaluz, se han considerado los costos de producción determinados y detallados más ampliamente en la Tabla #49, así

como también el margen de utilidad del 60%, establecido para la ejecución del presente plan de negocios.

## Precio

**Tabla 66**

*Precios por productos para Casa Andaluz Quevedo.*

PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	DETALLE DEL PRODUCTO
Producto 1	\$ 913.60	\$ 941.01	\$ 969.24	\$ 998.32	\$ 1,028.26	Sala
Producto 2	\$ 1,520.00	\$ 1,565.60	\$ 1,612.57	\$ 1,660.95	\$ 1,710.77	Comedor
Producto 3	\$ 1,192.00	\$ 1,227.76	\$ 1,264.59	\$ 1,302.53	\$ 1,341.61	Dormitorio
Producto 4	\$ 656.00	\$ 675.68	\$ 695.95	\$ 716.83	\$ 738.33	Escritorios
Producto 5	\$ 264.00	\$ 271.92	\$ 280.08	\$ 288.48	\$ 297.13	Sillones
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,545.60</b>	<b>\$ 4,681.97</b>	<b>\$ 4,822.43</b>	<b>\$ 4,967.10</b>	<b>\$ 5,116.11</b>	

*Nota:* La tabla especifica el ingreso mensual y anual, en base a los precios establecidos para cada uno de los productos ofertados por Casa Andaluz.

Para el cálculo de la proyección de precios a cinco años, se ha considerado un 3% de incremento, tomando como referencia los niveles de inflación en el Ecuador, durante los últimos 10 años.

**Tabla 67**

*Detalle de precios y colocación mensual y anual, de productos para Casa Andaluz Quevedo.*

PRODUCTOS	CANTIDAD	PRECIO	MES	AÑO	DETALLE DE PRODUCTOS
Producto 1	5	\$ 913.60	\$ 4,568.00	\$ 54,816.00	Sala
Producto 2	5	\$ 1,520.00	\$ 7,600.00	\$ 91,200.00	Comedor
Producto 3	5	\$ 1,192.00	\$ 5,960.00	\$ 71,520.00	Dormitorio
Producto 4	5	\$ 656.00	\$ 3,280.00	\$ 39,360.00	Escritorios
Producto 5	5	\$ 264.00	\$ 1,320.00	\$ 15,840.00	Sillones
			<b>\$ 22,728.00</b>	<b>\$ 272,736.00</b>	

*Nota:* La tabla detalla los cinco productos principales de Casa Andaluz, con sus respectivos precios de venta al público.

Se destaca, que Casa Andaluz cuenta con varias líneas de producto, mas no establece una categorización para cada una de ellas, debido a que

no se trabaja bajo normas específicas de acabados que se rijan a modelos o estándares preestablecidos. Por lo cual, el personal de manufactura cumple los parámetros de producción establecidos por el Administrador, en cuanto al diseño del producto, y sus respectivos acabados.

Los cuales pueden variar, no solamente, de acuerdo con los requerimientos específicos del cliente, sino también de acuerdo con las indicaciones, tanto generales como pormenorizadas del pedido. Por tal motivo, el precio de venta al público no será el mismo para cada producto generado, aunque se trate de un producto de la misma línea de producción, ya que, según el modelo, detalles y acabados, tendrá un costo de producción diferente, y por consiguiente el precio final del producto también será variable.

Los precios de los productos pueden oscilar entre \$300 y \$2,300 en adelante, los cuales pueden variar de acuerdo con el tipo de producto o modelo requerido por el cliente.

### **Ventas esperadas**

**Tabla 68**

*Detalle de ventas esperadas para Casa Andaluz Quevedo.*

PRECIO	VOLUMEN	TOTAL PRIMER AÑO
\$ 913.60	60	\$ 54,816.00
\$ 1,520.00	60	\$ 91,200.00
\$ 1,192.00	60	\$ 71,520.00
\$ 656.00	60	\$ 39,360.00
\$ 264.00	60	\$ 15,840.00
<b>\$ 4,545.60</b>		<b>\$ 272,736.00</b>

*Nota:* La tabla especifica el volumen de ventas esperadas proyectados al primer año.

**Tabla 69**

*Proyección de venta mínima y venta esperada para Casa Andaluz Quevedo.*

PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	DETALLE DEL PRODUCTO
Producto 1	\$ 54,816.00	\$ 57,556.80	\$ 60,434.64	\$ 63,456.37	\$ 66,629.19	Sala
Producto 2	\$ 91,200.00	\$ 95,760.00	\$ 100,548.00	\$ 105,575.40	\$ 110,854.17	Comedor
Producto 3	\$ 71,520.00	\$ 75,096.00	\$ 78,850.80	\$ 82,793.34	\$ 86,933.01	Dormitorio
Producto 4	\$ 39,360.00	\$ 41,328.00	\$ 43,394.40	\$ 45,564.12	\$ 47,842.33	Escritorios
Producto 5	\$ 15,840.00	\$ 16,632.00	\$ 17,463.60	\$ 18,336.78	\$ 19,253.62	Sillones

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 272,736.00</b>	<b>\$ 286,372.80</b>	<b>\$ 300,691.44</b>	<b>\$ 315,726.01</b>	<b>\$ 331,512.31</b>
--------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

*Nota:* La tabla detalla los valores correspondientes a la venta mensual, con su respectiva proyección a 5 años.

Para determinar las ventas esperadas, se considerará el precio establecido previamente para cada unidad de producto, por el volumen de ventas esperados.

Para realizar la proyección de volúmenes de venta a cinco años, se ha considerado un incremento porcentual del 5% anual, estimación sugerida por la Cámara de Comercio de Quevedo, tomando como referencia al crecimiento promedio anual del mercado de la industria de muebles en dicha localidad.

Esta proyección se establece, considerando que, durante los primeros cinco años, tanto el precio de los productos, como el número de unidades vendidas, estarán dentro de los rangos y límites propuestos durante la elaboración de este plan de negocios.

Sin embargo, se espera que si la capacidad operativa, junto con la gestión comercial, y las condiciones del mercado son favorables, no solamente se puedan alcanzar las proyecciones de ventas propuestas, sino que también se logre constituir una base, que permita llevar la operación comercial de Casa Andaluz a nuevos niveles de expansión.

### **Presupuesto de Costos**

#### **Costos tangibles**

#### **Tabla 70**

*Detalle de costos de materia prima para Casa Andaluz Quevedo.*

<b>MATERIA PRIMA - PRODUCTO X</b>	
<b>Materiales</b>	<b>Costo unitario</b>
Materia prima 1 (madera)	\$ 160.00
Materia prima 2 (tela)	\$ 25.00
Insumos menores	\$ 46.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 231.00</b>

*Nota:* La tabla detalla los valores correspondientes a la materia prima e insumos menores, que se invierten en un modelo específico de mueble producido.

## Servicios y/o manufactura

### Tabla 71

*Detalle de mano de obra productos para Casa Andaluz Quevedo.*

MANO DE OBRA - PRODUCTO X	
Materiales	Costo unitario
Corte	\$ 120.00
Laqueado	\$ 150.00
Costura	\$ 50.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 320.00</b>

*Nota:* La tabla detalla los servicios de manufactura que se ejecutan durante el proceso de producción un modelo específico de mueble producido.

## Costos indirectos de fabricación

### Tabla 72

*Detalle de costos indirectos para Casa Andaluz Quevedo.*

COSTOS INDIRECTOS - PRODUCTO X	
Materiales	Costo unitario
Gasto por traslado Materia Prima 1	\$ 10.00
Gasto por traslado	\$ 10.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.00</b>

*Nota:* La tabla detalla los valores correspondientes al gasto por el traslado de la materia prima, que se invierte en un modelo específico de mueble producido.

## Costos esperados

### Tabla 73

*Detalle de costos esperados para Casa Andaluz Quevedo.*

COSTOS ESPERADOS - PRODUCTO X	
Materia prima e Insumos menores	\$ 231.00
Mano de Obra	\$ 320.00
Costos Indirectos	\$ 20.00



<b>TOTAL</b>	<b>\$ 571.00</b>
--------------	------------------

*Nota:* La tabla detalla los valores correspondientes a la recopilación de los valores detalladas en las Tablas # 69, 70 y 71, que se invierten en un modelo específico de mueble producido.

#### **Tabla 74**

*Detalle de costos de productos para Casa Andaluz Quevedo.*

<b>COSTO</b>	<b>VOLUMEN DE PRODUCCION</b>	<b>TOTAL PRIMER AÑO</b>
\$ 571.00	60	\$ 34,260.00
\$ 950.00	60	\$ 57,000.00
\$ 745.00	60	\$ 44,700.00
\$ 410.00	60	\$ 24,600.00
\$ 165.00	60	\$ 9,900.00
<b>\$ 2,841.00</b>		<b>\$ 170,460.00</b>

*Nota:* La tabla detalla el costo en volumen de producción de cada uno de los cinco principales productos que oferta Casa Andaluz.

Para determinar los costos de producción de los principales productos que oferta Casa Andaluz, se han considerado los costos de producción determinados y detallados más ampliamente en la Tabla #49. Estos costos incluyen, además, todos los costos tangibles, como son servicios y/o manufactura y costos indirectos de fabricación.

#### **Tabla 75**

*Proyección de costos de productos para Casa Andaluz Quevedo.*

<b>PRECIOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>DETALLE DEL PRODUCTO</b>
Producto 1	\$ 34,260.00	\$ 35,287.80	\$ 36,346.43	\$ 37,436.83	\$ 38,559.93	Sala
Producto 2	\$ 57,000.00	\$ 58,710.00	\$ 60,471.30	\$ 62,285.44	\$ 64,154.00	Comedor
Producto 3	\$ 44,700.00	\$ 46,041.00	\$ 47,422.23	\$ 48,844.90	\$ 50,310.24	Dormitorio
Producto 4	\$ 24,600.00	\$ 25,338.00	\$ 26,098.14	\$ 26,881.08	\$ 27,687.52	Escritorios
Producto 5	\$ 9,900.00	\$ 10,197.00	\$ 10,502.91	\$ 10,818.00	\$ 11,142.54	Sillones
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 170,460.00</b>	<b>\$175,573.80</b>	<b>\$180,841.01</b>	<b>\$186,266.24</b>	<b>\$191,854.23</b>	

*Nota:* La tabla detalla proyección de costo por cada uno de los cinco productos principales ofertados por Casa Andaluz.

Para el cálculo de la proyección de costos a cinco años, se ha considerado un 3% de incremento, tomando como referencia los niveles de inflación en el Ecuador, durante los últimos 10 años.

### Tabla 76

*Detalle de presupuesto para producto manufacturado de Casa Andaluz Quevedo.*

COMPOSICION DEL PRESUPUESTO POR JUEGO DE MUEBLES FABRICADO		
<b>Insumos</b>		
Materia prima 1 (madera)	\$	160.00
Gasto por traslado	\$	10.00
Materia prima 2 (tela)	\$	25.00
Gasto por traslado	\$	10.00
Insumos menores	\$	46.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>251.00</b>
<b>Mano de obra</b>		
(Corte laqueado sellado costura)	\$	320.00
<b>Costo total</b>	<b>\$</b>	<b>571.00</b>
60% de utilidad	\$	343.00
<b>Precio estimado</b>	<b>\$</b>	<b>914.00</b>

*Nota:* Detalle de costos más utilidad, por producto de Casa Andaluz Quevedo.

El precio estimado de \$914, que se expresa en la Tabla #65, se determina en base al cálculo de la utilización de materia prima y mano de obra, respecto a un modelo específico de muebles. Para posteriormente, al total invertido en la fabricación del producto, adicionar un 60% de utilidad, para así determinar el precio estimado de venta al público.

### Presupuesto de gastos

#### Gastos tangibles

### Tabla 77

*Detalle de remuneración mensual y anual de Casa Andaluz Quevedo.*

REMUNERACION MENSUAL					
	Salario	Comisión	Décimo cuarto sueldo	Aporte 11.15%	
<b>Vendedor</b>	\$ 800.00	\$ 200.00	\$ 425.00	\$	136.59
<b>Auxiliar</b>	\$ 500.00	\$ -	\$ 425.00	\$	103.14
<b>TOTAL</b>	\$ 1,300.00	\$ 200.00	\$ 850.00	\$	239.73
REMUNERACION ANUAL					
	Salario	Comisión	Décimo cuarto sueldo	Aporte 11.15%	

<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>15,600.00</b>	<b>\$</b>	<b>2,400.00</b>	<b>\$</b>	<b>10,200.00</b>	<b>\$</b>	<b>2,876.70</b>
--------------	-----------	------------------	-----------	-----------------	-----------	------------------	-----------	-----------------

*Nota:* La tabla específica las remuneraciones y comisiones mensuales para el personal de Casa Andaluz Quevedo. También se detalla el porcentaje de aporte patronal por los rubros que así lo requieren.

El personal de ventas y de servicios que será parte de las operaciones de Casa Andaluz Quevedo, consistía en la contratación de un vendedor para el punto de venta, quien percibida un salario mensual de \$800, mas \$200 de comisiones. Además, se contará con un Auxiliar de Servicios, quien percibirá un salario mensual de \$500.

### Tabla 78

*Detalle para el cálculo de décimo tercer sueldo.*

<b>BASE DE CALCULO DEL DECIMO TERCER SUELDO</b>		
	<b>VENDEDOR</b>	<b>AUXILIAR</b>
Sueldo	\$ 800.00	\$ 500.00
Sobretiempo	\$ -	\$ -
Comisiones	\$ 200.00	\$ -
Otras remuneraciones	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 1,000.00</b>	<b>\$ 500.00</b>
12 meses	\$ 12,000.00	\$ 6,000.00
<b>DECIMO TERCER SUELDO</b>	<b>\$ 1,000.00</b>	<b>\$ 500.00</b>

*Nota:* La tabla específica el cálculo del décimo tercero sueldo, asignado para el personal de Casa Andaluz.

### Tabla 79

*Detalle para el cálculo de décimo cuarto sueldo.*

<b>BASE DE CALCULO DEL DECIMO CUARTO SUELDO</b>		
	<b>VENDEDOR</b>	<b>AUXILIAR</b>
1 SBU	\$ 425.00	\$ 425.00
<b>DECIMO CUARTO SUELDO</b>	<b>\$ 425.00</b>	<b>\$ 425.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,425.00</b>	<b>\$ 925.00</b>
<b>TOTAL DECIMOS</b>	<b>\$</b>	<b>2,350.00</b>
<b>DECIMO MENSUAL</b>	<b>\$</b>	<b>195.83</b>

*Nota:* La tabla específica el cálculo del décimo cuarto sueldo, asignado para el personal de Casa Andaluz.

### Tabla 80

*Detalle de publicidad mensual y anual de Casa Andaluz Quevedo.*

<b>PUBLICIDAD MENSUAL</b>				
	<b>RADIO 1</b>	<b>RADIO 2</b>	<b>RADIO 3</b>	<b>T. MENSUAL</b>
<b>Pautajes Radiales</b>	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 300.00

PUBLICIDAD ANUAL	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,600.00</b>

*Nota:* La tabla especifica los costos mensuales y anuales por concepto de publicidad radial, para la promoción de los productos de Casa Andaluz en Quevedo.

**Tabla 81**

*Detalle de promoción de eventos mensual y anual de Casa Andaluz Quevedo.*

PROMOCION DE EVENTOS				
	Evento 1	Evento 2	Evento 3	T. Anual
<b>Eventos</b>	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00

PROMOCION MENSUAL	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 500.00</b>

*Nota:* La tabla especifica los costos mensuales y anuales por concepto de promoción de eventos para los productos de Casa Andaluz Quevedo.

**Tabla 82**

*Detalle de gasto de mantenimiento de vehículo y maquinaria para Casa Andaluz Quevedo.*

MANTENIMIENTO DE VEHICULO		
Tipo de mantenimiento	Costo de mantenimiento mensual	Costo de mantenimiento anual
Combustible	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Cambio de aceite	\$ 40.00	\$ 480.00
Cambio de batería	\$ 12.50	\$ 150.00
Cambio de neumáticos	\$ 50.00	\$ 600.00
Varios	\$ 116.67	\$ 1,400.04
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 369.17</b>	<b>\$ 4,430.04</b>

MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA		
Equipos	Costo de mantenimiento mensual	Costo de mantenimiento anual
Cierra	\$ 50.00	\$ 600.00
Pulidora	\$ 50.00	\$ 600.00
Cierra cinta	\$ 50.00	\$ 600.00
Rodillo	\$ 50.00	\$ 600.00

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 2,400.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 569.17</b>	<b>\$ 6,830.04</b>

*Nota:* La tabla especifica los costos mensuales y anuales por concepto de mantenimiento de vehículo y maquinaria de Casa Andaluz en Quevedo.

### **Tabla 83**

*Detalle de varios gastos de mantenimiento de vehículo para Casa Andaluz Quevedo.*

<b>VARIOS</b>				
	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>
Batería	1	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 12.50
Neumáticos	4	\$ 150.00	\$ 600.00	\$ 50.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 750.00</b>	<b>\$ 62.50</b>

<b>VARIOS</b>				
	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Anual</b>	<b>Mensual</b>
Matricula	1	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 16.67
Seguro	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1,400.00</b>	<b>\$ 116.67</b>

*Nota:* La tabla especifica varios costos mensuales y anuales por concepto de mantenimiento de vehículo de Casa Andaluz en Quevedo.

Los costos de mantenimiento que se han considerado para el presente plan de negocios incluyen, los costos de mantenimiento del vehículo de carga, y de la maquinaria de uso diario, en la fábrica de Casa Andaluz.

Para el cálculo de los valores proyectados de los gastos administrativos, en el caso del rubro de sueldos, comisiones y aportes, se considera el incremento porcentual del 3.86%, en los últimos 10 años de los salarios en el Ecuador. Así mismo, para el cálculo de los valores proyectados concernientes al rubro de alquileres, servicios básicos, publicidad, mantenimiento de maquinaria y promociones, se considera el incremento porcentual del 3%, de los últimos 10 años de los niveles de inflación en el Ecuador.

Se han determinado los siguientes rubros como parte del gasto administrativo para Casa Andaluz Quevedo, los cuales son explicados y

luego expuestos con valores en la tabla 84, con el fin de tener un claro entendimiento de los valores proyectados.

- ❖ **Mantenimiento de vehículo:** se consideran los rubros de combustible, cambio mensual de aceite, cambio de batería y de neumáticos de forma anual, y varios valores adicionales por concepto de gastos de matrículas y seguro de vehículos.
- ❖ **Mantenimiento de maquinaria:** se presupuesta valores mensuales para el mantenimiento de la maquinaria de uso frecuente en las instalaciones de la fábrica de la empresa.
- ❖ **Alquiler:** se concretará un contrato de alquiler para el punto de venta y exhibición en Quevedo por el valor de \$1,000. Este espacio contara con un área de aproximadamente 200 mt de espacio abierto para facilitar la exhibición de los productos.
- ❖ **Servicios básicos:** se contará con los servicios básicos necesarios para el desarrollo de las actividades diarias. Estos servicios incluyen agua, luz y servicios de internet. Además de la contratación de servicios externos de limpieza.
- ❖ **Remuneración y comisiones:** se consideran los salarios del personal a contratar, tanto administrativo como de servicios. Se incluye en el cálculo el aporte patronal a la seguridad social.
- ❖ **Publicidad:** se estima un gasto mensual por concepto de publicidad en medios de comunicación específicos, como los pautajes comerciales en frecuencias radiales locales.
- ❖ **Mantenimiento de vehículo y maquinaria:** se incluye en este rubro los valores correspondientes al mantenimiento del vehículo de carga que será utilizado para el traslado de la mercadería. Esto incluye, combustible, cambio de aceite, cambio de batería, cambio de neumáticos y gastos legales.  
Se considera aquí, el mantenimiento mensual de varias maquinarias del proceso de manufactura.
- ❖ **Promociones:** se ha considerado la programación de tres eventos anuales de promoción, en los cuales se contrata los servicios de un local de eventos, servicio de alimentos e invitaciones. Así como

servicios de animación y entretenimiento y obsequios para los clientes, todo con el fin de captar la información de los potenciales y clientes e incluso contribuir en el posicionamiento del negocio en el mercado de Quevedo.

**Tabla 84**

*Detalle de gastos administrativos para Casa Andaluz Quevedo.*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Mes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Alquiler	\$1,000.00	\$12,000.00	\$ 12,360.00	\$ 12,730.80	\$13,112.72	\$13,506.11
Agua	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Luz	\$ 250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,090.00	\$ 3,182.70	\$ 3,278.18	\$ 3,376.53
Internet	\$ 45.00	\$ 540.00	\$ 556.20	\$ 572.89	\$ 590.07	\$ 607.77
Limpieza	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,236.00	\$ 1,273.08	\$ 1,311.27	\$ 1,350.61
Remuneraciones	\$1,300.00	\$15,600.00	\$ 16,202.16	\$ 16,827.56	\$17,477.11	\$18,151.72
Remuneraciones adicionales	\$ 195.83	\$ 2,349.96	\$ 2,440.67	\$ 2,534.88	\$ 2,632.72	\$ 2,734.35
Comisiones	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,492.64	\$ 2,588.86	\$ 2,688.79	\$ 2,792.57
Aportes	\$ 239.73	\$ 2,876.76	\$ 2,987.80	\$ 3,103.13	\$ 3,222.91	\$ 3,347.32
Publicidad	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 3,708.00	\$ 3,819.24	\$ 3,933.82	\$ 4,051.83
Mantenimiento vehículo y maquinaria	\$ 569.17	\$ 6,830.04	\$ 7,034.94	\$ 7,245.99	\$ 7,463.37	\$ 7,687.27
Promociones	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,180.00	\$ 6,365.40	\$ 6,556.36	\$ 6,753.05
<b>TOTAL</b>	<b>\$4,729.73</b>	<b>\$56,756.76</b>	<b>\$ 58,659.21</b>	<b>\$ 60,626.45</b>	<b>\$62,660.71</b>	<b>\$64,764.32</b>

*Nota:* La tabla detalla los gastos administrativos proyectados a cinco años, de Casa Andaluz en Quevedo

### Servicios y/o manufacturas

**Tabla 85**

*Detalle de depreciación de activos fijos para Casa Andaluz Quevedo.*

<b>DEPRECIACIONES</b>			
<b>Activo</b>	<b>Valor \$</b>	<b>Años Depreciación</b>	<b>Depreciación Anual años 1 - 3</b>
Equipos de Cómputo	\$ 1,300.00	3	\$ 433.33
Equipos de Oficina	\$ 1,275.00	5	\$ 255.00
Vehículos	\$ 15,000.00	5	\$ 3,000.00

Muebles de Oficina	\$	900.00	10	\$	90.00
				\$	<b>3,778.33</b>

*Nota:* La tabla especifica los valores por depreciación de activo fijo de Casa Andaluz Quevedo.

## Análisis de punto de equilibrio

**Tabla 86**

*Desglose del punto de equilibrio para Casa Andaluz Quevedo.*

PRODUCTOS	COSTO UNITARIO	PRECIO	UNIDADES	VENTAS ESPERADAS AÑO 1	PONDERACIÓN	MARGEN BRUTO UNITARIO
Sala	\$ 571.00	\$ 913.60	60	\$ 54,816.00	20%	0.1
Comedor	\$ 950.00	\$ 1,520.00	60	\$ 91,200.00	33%	0.1
Dormitorio	\$ 745.00	\$ 1,192.00	60	\$ 71,520.00	26%	0.1
Escritorio	\$ 410.00	\$ 656.00	60	\$ 39,360.00	14%	0.1
Sillones	\$ 165.00	\$ 264.00	60	\$ 15,840.00	6%	0.0
				<b>\$ 272,736.00</b>	<b>100%</b>	0.4

<b>Costo Fijo</b>	<b>\$ 56,756.76</b>
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 151,351.36</b>

*Nota:* La tabla detalla los costos, los precios, las unidades vendidas, el peso sobre el total de la venta y el margen bruto unitario, de los cinco productos principales que oferta Casa Andaluz para el cálculo del punto de equilibrio.

Como se puede apreciar en la tabla #84, Casa Andaluz en Quevedo debe generar un volumen de ventas anual por \$151,351.36 para alcanzar el punto de equilibrio en la operación comercial. Cubriendo los gastos generados, aun sin obtener utilidad.

**Tabla 87**

*Desglose de costo fijo y punto de equilibrio para Casa Andaluz Quevedo.*

PRODUCTO	VENTAS	UNIDADES
Sala	\$ 30,419.44	33
Comedor	\$ 50,610.28	33
Dormitorio	\$ 39,689.11	33
Escritorio	\$ 21,842.33	33
Sillones	\$ 8,790.21	33



*Nota:* La tabla el costo fijo anual proyectado para determinar el punto de equilibrio para los productos de Casa Andaluz Quevedo.

De acuerdo al análisis del punto de equilibrio del plan de negocios para Casa Andaluz, se determina que un mínimo de 33 unidades, deberán ser vendidas mensualmente, para lograr mantener activa la operación comercial.

### Estados financieros proyectados

**Tabla 88**

*Estado de Resultado para Casa Andaluz Quevedo.*

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$272,736.00	\$286,372.80	\$300,691.44	\$315,726.01	\$331,512.31
Costo de Ventas	\$170,460.00	\$175,573.80	\$180,841.01	\$186,266.24	\$191,854.23
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$102,276.00</b>	<b>\$110,799.00</b>	<b>\$119,850.43</b>	<b>\$129,459.77</b>	<b>\$139,658.08</b>
Gastos	\$56,756.76	\$58,459.46	\$60,213.25	\$62,019.64	\$63,880.23
Depreciación	\$3,778.33	\$3,778.33	\$3,778.33	\$3,345.00	\$3,345.00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$41,740.91</b>	<b>\$48,561.20</b>	<b>\$55,858.85</b>	<b>\$64,095.12</b>	<b>\$72,432.85</b>
Gasto Financiero	\$1,376.10	\$1,127.99	\$782.23	\$553.87	\$222.53
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$40,364.81</b>	<b>\$47,433.22</b>	<b>\$55,076.61</b>	<b>\$63,541.25</b>	<b>\$72,210.32</b>
Impuesto a la Renta	\$8,880.26	\$10,435.31	\$12,116.85	\$13,979.08	\$15,886.27
Participación Trabajadores	\$4,722.68	\$5,549.69	\$6,443.96	\$7,434.33	\$8,448.61
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$26,761.87</b>	<b>\$31,448.22</b>	<b>\$36,515.79</b>	<b>\$42,127.85</b>	<b>\$47,875.44</b>

*Nota:* La tabla detalla el estado de pérdidas y ganancias con todos los valores correspondientes a la operación comercial de Casa Andaluz en Quevedo.

El análisis del estado de resultado refleja una utilidad neta de \$26.761.87, en el primer año de actividad comercial de Casa Andaluz en Quevedo, luego de considerar los costos de ventas, los gastos y la aplicación de impuestos. Mientras que para el quinto año se pronostica una utilidad neta de \$47,875.44.

**Tabla 89**

*Flujo de caja para Casa Andaluz Quevedo.*

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		\$26,761.87	\$31,448.22	\$36,515.79	\$42,127.85	\$47,875.44
(+) Depreciación		\$3,778.33	\$3,778.33	\$3,778.33	\$3,345.00	\$3,345.00
(-) Pago Capital		\$2,450.95	\$2,699.06	\$3,044.81	\$3,273.18	\$3,604.52
(-) Inversión	-\$39,965.00					
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-\$39,965.00</b>	<b>\$28,089.25</b>	<b>\$32,527.50</b>	<b>\$37,249.31</b>	<b>\$42,199.67</b>	<b>\$47,615.92</b>

*Nota:* La tabla especifica el flujo de caja proyectado a cinco años, para Casa Andaluz en Quevedo.

El flujo de caja proyectado a cinco años para Casa Andaluz, determina para el año 1 como valor disponible en el flujo \$28,089.25, mientras que para el año 5 se determina un valor de \$47,615.92.

### Factibilidad financiera

#### Análisis de ratios

#### Tabla 90

*Detalle de proyección márgenes de utilidad para Casa Andaluz Quevedo.*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Bruto</b>	38%	39%	40%	41%	42%
<b>Margen Operativo</b>	15.3%	17.0%	18.6%	20.3%	21.8%
<b>Margen Neto</b>	9.8%	11.0%	12.1%	13.3%	14.4%

*Nota:* La tabla especifica la proyección a cinco años de los márgenes bruto, operativo y neto, de la operación comercial de Casa Andaluz en Quevedo.

Por medio del análisis de ratios, se puede determinar que durante el primer año el margen bruto está establecido por 38%, el margen operativo por 15.3%, y el margen neto por 9.8%, para el presente plan de negocios para Casa Andaluz. Estos valores están proyectados a cinco años, y han sido determinados de acuerdo a los valores reflejados, en el Estado de Resultado.

#### Valoración del plan de negocios

#### Tabla 91

*Evaluación financiera para Casa Andaluz Quevedo.*

EVALUACIÓN FINANCIERA	
<b>Costo de Capital</b>	19.76%

<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	77.09%
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	\$67,700.22

*Nota:* La tabla especifica el resultado de las variables de Costo de Capital, Tasa Interna de Retorno y Valor actual Neto, que generará la operación comercial de Casa Andaluz en Quevedo.

El resultado generado en la proyección del flujo de caja, del presente plan de negocios, en el cual se determina el valor de la inversión inicial de \$.39,965, con una tasa de descuento del 19.76%, permite determinar de acuerdo con dicho pronóstico, que el valor de la inversión inicial se recuperará en su totalidad en el segundo año de actividad comercial.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, se establece que el 77.09% resultante del cálculo de este índice, determina que la propuesta del presente plan de negocios es rentable para Casa Andaluz, durante los próximos cinco años de actividad comercial, debido a que el resultado de la proyección del flujo de caja, cubre ampliamente la inversión inicial. Mientras que el resultado del Valor Actual Neto por un valor de \$.67,700.22, confieren la factibilidad necesaria para la ejecución del presente plan de negocios.

### **Análisis de sensibilidad**

**Tabla 92**

*Análisis de sensibilidad para Casa Andaluz Quevedo.*

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>						
<b>Tasa Interna de Retorno - incremento en los ingresos</b>						
77.09%	0%	2%	4%	10%	20%	
3%	47.19%	61.07%	72.17%	97.90%	129.87%	
<b>Valor Presente Neto - incremento en los ingresos</b>						
\$67,700.22	0%	2%	4%	10%	20%	
3%	\$20,930.38	\$39,136.47	\$58,008.58	\$118,809.70	\$235,269.20	

*Nota:* La tabla evalúa el análisis de sensibilidad, en base a los valores resultantes de las variables de Tasa Interna de Retorno y Valor actual Neto de Casa Andaluz en Quevedo.

Considerando la proyección de ventas y producción del presente plan de negocio, así como también la variabilidad de índices económicos que pudieran influenciar a la actividad comercial de Casa Andaluz en los

siguientes cinco años, se plantean cinco posibles escenarios de rentabilidad para determinar la sensibilidad de este Plan de Negocios.

Estableciendo como punto de partida, el resultado del TIR por 77.09%, y el resultado del VAN por el valor de \$67,700.22, se determina en función del incremento en los ingresos y la estabilidad en los costos, que a partir del segundo año se podrá generar una tasa de retorno del 61.07%, con un retorno de \$39,136.47. En ambos casos, se generaría un incremento del 2%. Esta opción, representaría el mejor escenario para la ejecución y desarrollo del presente plan de negocios.

### **Conclusiones**

Luego del análisis de los resultados de los estados financieros, que respaldarán la operación comercial de Casa Andaluz en Quevedo para el presente plan de negocios y, en base al proceso comparativo entre la propuesta comercial y la evaluación de la factibilidad financiera, se determina lo siguiente:

- ❖ En cuanto a la inversión inicial requerida para el presente plan de negocios, el rubro de mayor peso monetario es el correspondiente a los Activos Fijos que serán requeridos para el inicio de la actividad comercial. Este rubro incluye, la adquisición de un vehículo financiado por una entidad bancaria.
- ❖ Los recursos que serán destinados para el inicio de la actividad comercial provienen en gran medida de fondos propios, lo cual vuelve conservador el índice de costo de capital, ya que tan solo un 37.53% de la inversión inicial, incurrirá en intereses.
- ❖ El pago de intereses por deuda bancaria de forma trimestral proveerá un flujo de caja mensual conveniente para el negocio. Aportando además liquidez a la actividad comercial diaria, lo cual representa un soporte monetario importante durante los primeros meses de la operación comercial.
- ❖ Lo reflejado en el Estado de Resultado, respalda los planteamientos iniciales propuestos para el presente plan de negocio. La correcta administración de los costos, gastos e impuestos, de acuerdo a la estructura operativa y comercial

planteada por el proyecto en los que deberá incurrir la empresa, y cuyos valores se ven plasmados en dicho estado financiero, no solamente generar una base financiera idónea que respalde los primeros años de actividad comercial, sino que además permite una visión a largo plazo para la toma de decisiones, en cuanto a la proyección comercial del negocio y su rentabilidad.

### **Recomendaciones**

- ❖ Considerando el buen nivel de los rubros atribuidos para el pago de servicios al personal contratado, se recomienda realizar las gestiones necesarias para mantener una sólida relación laboral con los colaboradores. Proveyéndoles de las herramientas necesarias para lograr la consecución de los objetivos comerciales, así como también, mantener el compromiso establecido por la empresa en cuanto a pago oportuno de salarios, y cumpliendo con los rangos de comisiones previamente acordadas.
- ❖ No incurrir en contratos de financiamiento bancarios adicionales a los ya considerados en el presente proyecto. Ya que esto significaría eventuales variaciones en las proyecciones financieras actuales, influenciando de manera negativa todo lo previsto operativa y comercialmente para los primeros los años de actividad comercial.
- ❖ Invertir de forma estratégica y concreta los recursos establecidos para los rubros de publicidad y promoción, para de esta forma asegurar que estos gastos serán retribuidos mensualmente, en el cumplimiento de los presupuestos de ventas. Además, de acuerdo con los resultados de ventas de los primeros períodos, si es necesario, se deben afianzar este tipo de gastos, ya que, de forma indirecta, generan más ventas e impulsan la actividad comercial del negocio.

## **CAPITULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La teoría de los recursos y capacidades plantea que debería existir una relación positiva entre las prácticas de responsabilidad social con la rentabilidad (utilidades) o con el patrimonio de la empresa que a su vez podría mejorar la competitividad, lo que se convierte en un asunto estratégico para garantizar el éxito y la supervivencia de cualquier negocio. El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2011) concibe la responsabilidad social como una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (Almeida & Arrechavaleta , 2018).

La relevancia de la responsabilidad social dentro del marco empresarial debe plasmarse no solamente como un requisito a cumplir dentro del contexto legal establecido constitucionalmente, sino que debe ser considerado como un medio de transformación y vinculación, entre los objetivos empresariales y la sociedad en general. Además, el planteamiento de responsabilidad social, que se genere desde las políticas empresariales internas, deberá contener directrices claras, acerca de las prácticas que se ejecutarán, bajo las capacidades y las facultades que Casa Andaluz tenga a su disposición, al momento del planteamiento del presente Plan de Negocios.

#### **Objetivo**

El objetivo central de la política de responsabilidad corporativa, que determine implementar Casa Andaluz para el presente plan de negocios, busca ser congruente y potencialmente efectiva con las políticas de estado establecidas en lo expuesto por el Plan Nacional del Buen Vivir, generado en Febrero del año 2009, durante la administración del entonces presidente señor Rafael Correa y amparado bajo el Decreto Ejecutivo # 1577 (República del Ecuador Consejo Nacional de Planificación, 2017- 2021).

## Base Legal

### Tabla 93

*Base Legal para políticas corporativas de Casa Andalu.*

<p style="text-align: center;"><b>Constitución de la República del Ecuador</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Art. 280.-</b> El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Visión de Largo Plazo, Ecuador 2030</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La democratización de oportunidades</b> propiciará la formación de talento humano calificado y de excelencia que liderará la nueva estructura productiva, competitiva y redistributiva con responsabilidad social y ambiental, encaminada a la diversificación productiva, a la consecución de la soberanía alimentaria y al desarrollo rural integral. Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, promoviendo el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Consejo Sectorial de Infraestructura y Recursos no Renovables</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Visión programática:</b> El mantenimiento y mejora de la calidad de la infraestructura, la provisión de servicios y el manejo adecuado de sus recursos naturales, aportan al desarrollo económico y social del país, a través de sistemas integrales de infraestructura, logística y transporte; el suministro energético y cambio de la matriz energética; la cobertura de los servicios de electricidad y telecomunicaciones; el uso de tecnologías de información y comunicación - tic; la dotación y administración de infraestructura gubernamental; y, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales no renovables con responsabilidad social y ambiental, basados en modelos de gestión eficientes que promuevan la diversificación de la inversión.</li></ul>

*Nota:* La tabla detalla leyes, estatutos y acuerdos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir (República del Ecuador Consejo Nacional de Planificación, 2017- 2021).

## Política de responsabilidad corporativa

Tabla 94

Normas de responsabilidad social de Casa Andaluz.









*Nota:* La tabla especifica las normas de responsabilidad social, que Casa Andaluz plantea para el presente plan de negocios.

Las políticas y procedimientos que en la actualidad Casa Andaluz lleva a cabo, de forma diligente, conjuntamente con sus colaboradores, abarcando desde el ámbito laboral, hasta todo lo concerniente a los métodos y procesos técnicos, permitirá que se puedan gestionar de manera afable, los futuros procedimientos que sean necesarios para optimizar la calidad de los productos, y la proyección hacia la consecución de atributos eco amigables, en los productos que oferta de la empresa.



**Tabla 95**

*Bases corporativas de Casa Andaluz.*

 <p><b>Políticas de transparencia y gobernabilidad</b> Buenas practicas laborales y relaciones internas basadas en la cultura organizacional.</p>	 <p><b>Público interno</b> Optimas condiciones para el desarrollo de las labores diarias, y normas labores que proporcionen estabilidad y bienestar a los colaboradores.</p>
 <p><b>Medio ambiente</b> Contribuir a la disminución del impacto ambiental, mediante la aplicacion de procesos de manufactura de la madera, que generen mejores practicas ambientales, estableciendo metodos que permitan aprovechar al maximo la materia prima, y sus residuos. Asi como tambien, promover una buena gestion de los productos considerados toxicos para la salud y el medio ambiente.</p>	 <p><b>Proveedores</b> Considerar para el aprovisionamiento de materiales, sobretodo a proveedores que comercialicen productos con caractersticas que promuevan la conciencia ambiental, y con tendencia a la preservación del medio ambiente. Ademas, de que su fuerza laboral esté amparada bajo leyes laborales vigentes.</p>
 <p><b>Consumidores y clientes</b> Diseñar y socializar normas de atencion al cliente que cumplan con los estandares establecidos para alcanzar la excelencia en el servicio y atencion al cliente, logrando cubrir la expectativa de cada uno de los clientes. Ademas de enfatizar el compromiso entre los colaboradores y la calidad y el buen cuidado de los productos terminados y colocados a la venta.</p>	 <p><b>Comunidad</b> Promover y compartir, tanto con las empresas relacionadas a la misma actividad comercial, como con los representantes de la colectividad y la administración pública en general, proyectos y programas que beneficien a la comunidad. Generando iniciativas relacionadas con la capacitacion. Impartiendo conocimientos relacionados con los procesos de ebanisteria, y temas educativos en general.</p>

*Nota:* La tabla especifica las bases corporativas de Casa Andaluz, para el desarrollo del presente Plan Comercial.

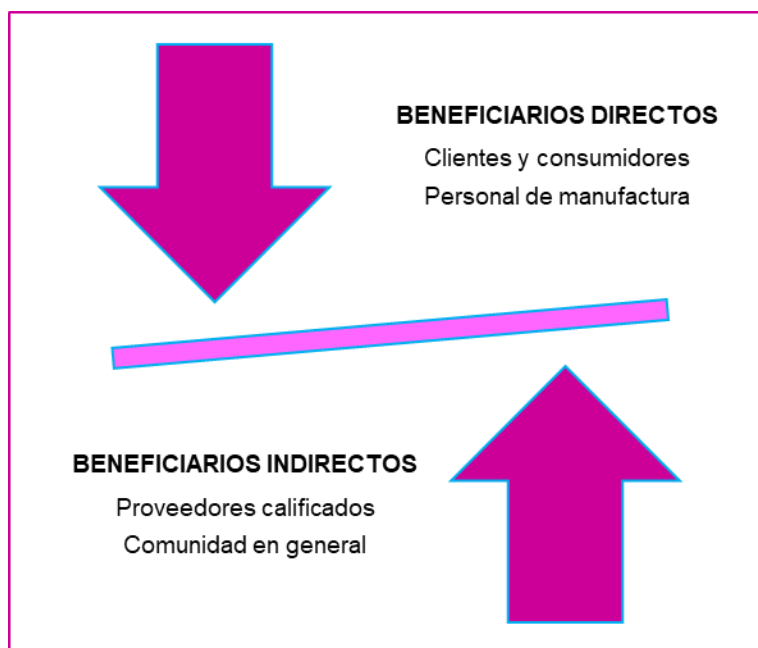
**Beneficiarios directos e indirectos, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.**

**Beneficiarios directos:** se pueden considerar como beneficiarios directos a los clientes y consumidores finales, debido a que, al implementar políticas de responsabilidad social, sobre todo en lo que respecta a la conservación del medio ambiente, los productos ofertados por Casa Andaluz representan una opción más viable entre sus competidores, ya que apela a la sensibilidad ambiental entre sus usuarios. Además, se determina que el personal que colabora en el proceso de manufactura será también

beneficiado, puesto que, al mejorar los métodos de fabricación bajo normas de producción más ecológicas, se creará un ambiente de trabajo más seguro, y favorable para el desarrollo de sus labores diarias. Fomentando así, el derecho a un entorno laboral más estable, y que se garanticen condiciones de trabajo más adecuadas para todo el personal.

**Tabla 96**

*Detalle de beneficiarios de las bases corporativas de Casa Andaluz.*



*Nota:* La tabla específica a los beneficiarios directos e indirectos, de las políticas corporativas de Casa Andaluz, para la implementación del presente Plan del Comercial.

**Beneficiarios indirectos:** se consideran como beneficiarios indirectos, por un lado, a los proveedores de las materias primas y componentes en general, que forman parte del proceso de manufactura de los productos de Casa Andaluz. Al establecer normas que busquen obtener la excelencia en cuanto a productos mejor elaborados en base a técnicas y procedimientos, que respalden y favorezcan al cuidado de medio ambiente, los proveedores serán seleccionados bajo estándares de calidad y producción que reflejen que sus productos están en armonía con el ecosistema. Dando lugar a que, tanto los proveedores, como el producto final, tengan la acogida requerida y produzcan la confianza necesaria, para que, a partir de estos nuevos términos, se puedan adjudicar a los productos

de Casa Andaluz, la característica de “productos que cuidan el medio ambiente”. También la comunidad, es calificada como beneficiario indirecto, ya que, por medio del presente plan de negocios, se proyecta contribuir con el entorno social, por medio de la ejecución de programas y aportes, de contenido educativo y cultural, que beneficien a la sociedad en general.

### **Conclusiones**

Casa Andaluz mediante la implementación del presente proyecto comercial, dará prioridad a las acciones pertinentes y a los recursos que sean necesarios, para llevar a cabo las políticas de responsabilidad social de la empresa, lo cual abarca no solamente el compromiso social adquirido mediante la presente propuesta de desarrollo social, sino también el planteamiento de un mejor proceso de producción, que minimice riesgos para el medio ambiente, y que al mismo tiempo logre preservar la calidad de los productos manufacturados.

### **Recomendaciones**

De acuerdo al objetivo, y a las bases corporativas de la empresa, planteadas en el presente capítulo de responsabilidad social, se evidencia la factibilidad de desarrollar un plan de beneficio social y de cuidado ambiental, que se sea compatible con el Plan de Negocio para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz. Teniendo como punto de referencia, los planteamientos expuestos en el Plan Nacional del Buen Vivir en el Ecuador, el cual propone objetivos nacionales de desarrollo, y que cuenta además con el aporte ciudadano en cuanto a ideas e iniciativas, que contribuyan a lograr la ejecución de dichos programas.

## CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo al análisis de los factores del entorno y de los aspectos determinantes, relacionados tanto a la estructura organizacional, como a las bases operativas de Casa Andaluz, que permitirán poner en marcha el presente Plan de Negocios, se determina lo siguiente:

- ❖ De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se evidencia la existencia de un público, o mercado potencial, que cumple las características del perfil del consumidor que Casa Andaluz, requiere para ofertar sus productos.
- ❖ El tipo de estrategia comercial planteada para el presente Plan de Negocios, se ajusta a las condiciones socioeconómicas, culturales y demográficas, de la población estudiada y de su entorno en entorno en general.
- ❖ El resultado del análisis financiero determina que la propuesta del Plan de Negocio para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz, en cuanto al tipo de producto ofertado, volumen y stock puesto a disposición de la nueva plaza comercial, logística propuesta, y el modelo de estructura comercial sugerida, están plenamente respaldados por la proyección financiera de dicho análisis.
- ❖ La propuesta de Casa Andaluz, respecto la generación de políticas de responsabilidad social, que permitan ejercer nuevas normas y planteamientos dispone, que con el aval de bases legales constitucionales, se puedan comunicar y compartir planes y propuestas que no solamente beneficien a la empresa y, a los entes empresariales vinculados a la actividad de Casa Andaluz, sino además, que se transformen en aportes sociales y culturales a la sociedad en general, y que por medio de estas propuestas, se pueda proyectar la imagen de la empresa, como un modelo o punto de referencia a seguir.

## REFERENCIAS

- Abanto, O., & Abanto, M. (2018). *Propuesta de estrategias de marketing mix ampliado 7 ps) para incrementar los clientes de la empresa TOP POWER GYM en la ciudad de Trujillo*. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas Escuela Académico Profesional De Administración, Trujillo - Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/4294>
- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M., & Guerra, A. (2018). *La administración de ventas xxi*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34>
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 101.
- Almeida, M., & Arrechavaleta, N. (2018). Responsabilidad social empresarial y sus limitaciones en el contexto académico. *Revista Cubana Educación Superior*, 95-97.
- Álvarez-Indacochea, A., Figueroa-Soledispa, M., & Peñafiel-Loor, J. (2020, Septiembre). La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones. *FIPCAEC*, 5(20), 63. doi:10.23857/fipcaec.v5i5.281
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 30.
- Artal, M. (2016). *Dirección de Ventas* (Vol. 13). Madrid, España.
- Baldeos, L., Lioo, F., & Vellon, V. (2020, 12 26). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*(43), 80-81. Obtenido de <http://10.36097/rsan.v1i43.1235>
- Banco Central del Ecuador. (2020). El Banco Central del Ecuador presenta su nueva herramienta. <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2022, Enero). <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>.
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., & Izquierdo, A. (2020, Julio). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y Organizaciones De Economía Popular Y Solidaria. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(4), 122.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Editorial Shalom.

- Beltrán, J., Maldonado, J., & Gallegos, S. (2020, NOV). Análisis del principio de concurrencia en la subasta inversa electrónica en el cantón Santo Domingo utilizando análisis Pestel Combinado Con Ahp De Satty. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(6), 368.
- Berenguel Fernández, J., Marí Sáez, V., & Gallardo Hurtado, J. (2020). Los seniors en la publicidad española: tensiones entre la investigación, planificación y la tensiones entre la investigación, planificación y la. *Interface*, 4. doi:<https://doi.org/10.1590/Interface.190431>
- Borja Paredes, D., Samuel del Olmo, B., & Briño, P. (2019). La evaluación de candidatos en un proceso de selección de personal: Preferencia por la experiencia sobre el potencial en contextos desfavorables. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain)*, 35(3), 515. Obtenido de <http://revistas.um.es/analesps>
- Briones-Veliz, T., Carvajal-Avila, D., & Sumba-Bustamante, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3).
- Brume González, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38(51), 20.
- Caballero-Martínez, L. (2017). El camino del éxito de las entrevistas y las encuestas. (E. U. Colombia, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2021, Julio). Guayaquil y su proceso de reactivación económica. *IND INDUSTRIAS*.
- Cardoza Palomino, L. (2018). *La aplicación de la matriz de ANSOFF para la mejora de la competitividad empresarial "NUESTROS CHIQUITINES"*, Tesis de Grado. Escuela Profesional de Administración, Lima - Perú. Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Carpio Figueroa, T., Beltran Mestanza , L., Duque Aldaz, F., Pérez Benítez, H., Fierro Aguilar, J., & Tobar Farias, G. (2019). *Desarrollo de un Balanced Scorecard aplicado a una Univesidad en el área de GEtión Social del Conocimiento. Espacios.40(15)* <http://www.revistaespacios.com/a19v40n15/a19v40n15p09.pdf>
- Celi Costa, R. y Maldonado Matute, J. (2018). Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial. Tesis de Grado. Universidad del Azuay. Cuenca, Azuay, Ecuador. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8356>
- Cerem International Business School . (2017, Mayo 15). <https://www.cerem.ec>. (J. Martín, Editor, & E. T. PEST-EL, Productor) Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

- Chiapella, L., Lazzarini, C., & Montenegro, S. (2019). ¿Es necesario tener conocimientos avanzados de estadística para acceder a las publicaciones médicas? *Medicina Buenos Aires*. <https://www.medicinabuenosaires.com/indices-de-2010-a-2019/volumen-79-ano-2019-no-6-indice/estadistica/#:~:text=Se%20comprob%C3%B3%20que%20no%20es,la%20elecci%C3%B3n%20del%20test%20adecuado.>
- Clarke-Bloomfield, M., Cisneros-Arias, Y., & Paneca-González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 12 - 13 - 14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181557161002>
- Cordova Segovia, C., & Moreno Moncayo, D. (2017, Agosto 28). mercados, la importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, VIII(2), 60. doi:<http://dx.doi.org/10.22267/rtend.171802.73>
- Cristancho Triana, G., Ninco Hernández, F., Cancino Gómez, Y., Alfonso Orjuela, L., & Ochoa Daza, P. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *SUMA DE NEGOCIOS*, 12(26), 43.
- Cuervo Garcia, E. (2015). *Marketing territorial, similitudes y diferencias con el Marketing empresarial*. Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia, Tunja - España. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1498/1/TGT-243.Pdf>
- Cumpa Rojas, G., & Lucero Gil, V. (2020). *Análisis de la Estrategia Publicitaria de la Campaña en Facebook Usaturday 2018 de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo Facultad De Humanidades Escuela De Comunicación, Chiclayo,. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0002-1192-3404>
- Damodaran, A. (2020, Enero). [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html). (P. A. Damodaran, Ed.)
- Díaz Víquez, A., Pérez Hernández, A., Hernández Ávila, J., & Casto García, M. (2017). Impacto de la cadena de valor en el margen de utilidad bruta en la producción de destilados de AGAVE. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 553.
- Donawa Torres<sup>1</sup>, Z., & Morales Martínez, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. *Revista EAN*, 101. doi:DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>

- Donoso Díaz, S., Arias Rojas, O., & Reyez Araya, D. (2020 ). *Presupuesto de educación pública y macropolítica educacional chilena hallazgos y debates*. Universidad de Talca (UTalca). Maule - Chile: PRESUPUESTO DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y. Obtenido de <https://doi.org/10.1590/198053147557>
- Echeverri Echeverri, C. (2020). *Marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla*. Tesis. Universidad de la Costa , Departamento de Ciencias Empresariales Programa de Administración de Empresas, Barranquilla - Colombia. <https://hdl.handle.net/11323/6489>
- Escalona Fernández, J., Gómez Martín, P., & Escalona Fernández, I. (2017). *Las TIC en la educación española a través de las publicaciones periódicas: un análisis bibliométrico*. *Pixel-Bit. Revista De Medios Y Educación*, (51), 21-36. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2017.i51.02>
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(37).
- Estolano Cristerna, D., Berumen Calderón, M., Castillo Ortiz, I., & Mendoza Lara, J. (2013). El escenario de competencia. *El Periplo Sustentable*, 74.
- Félix Mendoza, A., & Ganchozo Lucas, M. (2020, Abril 28). *Herramientas de planificación participativas para el desarrollo turístico comunitario. Caso de estudio*. Siembra, Manabí. doi:DOI: <https://doi.org/10.29166/siembra.v7i2.2189>
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia: D&E*, 11(3), 63-64.
- Figueredo, A., León, R., & Martínez, M. (2019). *Procedimiento para el procesamiento de información científica en la DPI de la carrera Ingeniería Forestal*. *Biblios*. <http://www.scielo.org.pe/pdf/biblios/n75/a05n75.pdf>
- Flores Bernal, P. (2018). *Propuesta de modelo de negocios para la implementación de un lodge con enfoque sustentable en la XIV región de los RIOS, VALDIVIA*. Tesis de Grado. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento De Industrias, Valparaíso – Chile. <http://hdl.handle.net/11673/43461>
- García Castro, P., Gatica Barrientos, M., Cruz Sosa, E., Luis Gatica, K., Vargas Hernández, R., Hernández García, J., . . . Macías Díaz, D. (2016, Junio). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).



- Giraldo, W., & Otero, M. (2017). La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXV(2).
- Gómez Torres, D., Gómez Alcántar, K., Calderon Miranda, M., & Bernardino, E. (2020). Del conocimiento a la práctica: integración de equipos de trabajo por supervisora de enfermería. *Revista Enfermería Actual en Costa Rica*, 38. doi:DOI 10.15517/revenf.v0i38.38385
- González Delgado, N. (2018, Diciembre). Reflexiones acerca de los costos por proyectos. *Cofín Habana*, 12(1), 219 - 2016 - 2017.
- González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Gutiérrez Rojas, J., & Restrepo Correa, J. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad comercializadora ANDINOS S. A.* Magíster en Administración (Mba), Universidad Eafit Escuela De Administración, Escuela De Administración. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo\\_Gutierrez\\_JoseBernardo\\_Restrepo\\_2017.pdf;jsessionid=E867B83F12856F3D6DE99F5226674E98?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernardo_Restrepo_2017.pdf;jsessionid=E867B83F12856F3D6DE99F5226674E98?sequence=2)
- Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Universidad Veracruzana, Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, Veracruz. Obtenido de carloshernandez05@uv.mxiv
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana de México.
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022, 02 07). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). (E. y. estadística, Productor) Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-ya-cuenta-con-una-hoja-de-ruta-para-su-produccion-estadistica/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de población y vivienda*. ECUADOR.
- ISOTools Excellence. (2017, Noviembre 23). *ISOTools Excellence*. (M. d. Sistemas de Gestión, Editor, M. S. experto, Productor, & Plataforma Tecnológica para pa Gestión de la Excelencia)
- Izquierdo Morán, A., Viteri Intriago, D., Baque Villanueva, L., & Zambrano Navarrete, S. (2020, Julio- Agosto). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa QUIBISA. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(4), 400 - 401.

- Mancilla Virruet, M. (2018). *Influencia del entorno empresarial en la competitividad de las mypes manufactureras de prendas de vestir, ubicadas en el distrito de Tacna, periodo 2017*. Tesis de Grado. Ingeniero Comercial, Universidad Privada De Tacna, Facultad De Ciencias Empresariales Escuela Profesional De Ingeniería Comercial, Tacna - Perú.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPTI\\_01ffcd1ae175a19266b2a9f4797bf3b](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPTI_01ffcd1ae175a19266b2a9f4797bf3b)
- Manjarrez Fuentes, N., Boza Valle, J., & Mendoza Vargas, E. (2020, Enero). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón QUEVEDO, ECUADOR. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(1), 360. Obtenido de ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0220-4328> 1
- Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *EDUCAR*, 53(1), 174-175.
- Martínez Juvené, J., Fontalvo Cerpa, W., & Cantillo Guerrero, E. (2018). Uso de los atributos de un producto para la seducción de un cliente durante el proceso de compra. *Ernesto Cantillo Guerrero*, 95-96.
- Martínez Lobatón, J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 42.
- Martinez, D., & Gutiérrez, M. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendivelso Carrillo, H., & Lobos Robles, F. (2019, Abril 15). La evolución del marketing: una aproximación integral. *Revista Ches*, 13(1), 60.
- Mendoza Guzmán, C. (2019). *El impacto del marketing mix de servicios con relación a la satisfacción dentro de los cafés acogedores de comida saludable de los clientes que se encuentran en un rango de edad entre los 25 a 35 años pertenecientes al nivel socioeconómico B de la zona 7*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), FACULTAD DE COMUNICACIONES, Lima.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626188?show=full>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2021). Producción y pesca. [www.produccion.gob.ec](http://www.produccion.gob.ec).
- Moreno Rodríguez, C., Cevallos Villegas, D., & Balseca Villavicencio, N. (2018). Diseño de un modelo de cadena de valor para las PYMES en la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos* |, 10(5), 302. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

- Nazareno-Véliz, G. (2020). *Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas*. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador, Esmeraldas. <https://www.fipcaec.com/cgi-sys/suspendedpage.cgi>
- Niño, N., Camelo, I., & Pulgarin, S. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter "amenaza de entrantes potenciales": hallazgos desde el sector financiero colombiano. *Contaduría y Administración*, 5.
- Nuevo Espasa Ilustrado. (2010). *Diccionario enciclopédico en color* (Novena ed.). España: Ediciones Larousse.
- ONU CORPORATIVO. (2012, Enero 03). Análisis PESTEL. <https://www.endvawnow.org/es/>. Obtenido de <https://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4). Obtenido de <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, XXXV(1), 227-232.
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38), 38; 41-45. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/>
- Pedreño Santos, A. (2017). *Análisis de las variables de marketing que afectan al valor del cliente. La permanencia como variable controlable*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense De Madrid, Madrid, España. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40761/>
- Perdigón Llanes, R. (2020, Enero). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 35. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/286>
- Poma, L., Rosado Daviran, M., & Sallyi, L. (2019). *Influencia del marketing mix en el comportamiento de compra de los consumidores de la Picaronería Karfesus E.I.R.L. – Huancayo - 2015*. Tesis, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/5616>
- Quiroa, M. (2019, 11 30). Producto aumentado. Obtenido de [Economipedia.com](http://Economipedia.com)
- Quispe, D., & Sánchez, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Actualización Clínica Investigación*. Recuperado el

Diciembre 5, 2021, de  
[http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-37682011000700009&lng=es&nrm=](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-37682011000700009&lng=es&nrm=)

República del Ecuador Consejo Nacional de Planificación. (2017- 2021). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Obtenido de [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec)

Rios Manriquez, M., Pérez Rendón, L., Sánchez-Fernández, M., & Ferrer Guerra, J. (2017, Junio). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 12(2), 92 - 93 -95. doi:10.5585/riae.v16i2.2455

Rojo Gutiérrez, M., Bonilla Jurado, D., & Masaquiza Caiza, C. (2018). El desarrollo de nuevos productos y su impacto en la producción: caso de estudio BH CONSULTORES. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(1), 137. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/772>

Salas Subía, M., Castro Lucero, L., & Salas Subía, J. (2018). Estrategias de desarrollo mediante análisis estratégico. *Rev. Hallazgos21*, Vol. 3(No. 2), 217.

Salas, O., Banchier, L., & Campa-Planas, F. (2016, Junio). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario GUISSONA. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 24(1), 30. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1619>

Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 9.

Servicio de Rentas Internas. (2020). Leyes tributarias. [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

Solano Arboleda, D., & Castellanos Ordonez , G. (2017). Mataanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 89.

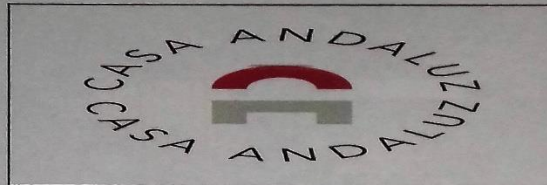
Somohano Rodríguez, F., López Fernandez , J., & Martínez García, F. (2017). *El efecto de la innovación en el resultado empresarial durante la recesión económica. Una aplicación a la industria de la automoción.* *Revista De Contabilidad*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489117300249>

Talavera Chauca, F. (2017). *Evaluación del impacto del marketing mix en las ventas y rentabilidad de una tienda de artículos deportivos en el centro comercial plaza norte en el periodo 2015 – 2016*. Tesis, Universidad Ricardo Palma, Lima - Perú. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1438>

- Tena Mucha, E., Ancori Torobeo, L., & Núñez de la Torre Núñez, M. (2018). Gestión del Marketing Mix de servicios en un museo de memoria: Estudio de caso sobre el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social. *Revista PUCP*, 14 -15-16.
- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 10.
- Universidad de Antofagasta. (2020). *Aproximaciones a un análisis PESTEL en el contexto de sus incidencias en la Universidad de Antofagasta*. Universidad de Antofagasta, Dirección de Gestión y Análisis Institucional, DGAI, Antofagasta. Obtenido de <http://www.dgai.cl/wp-content/uploads/2021/03/ANALISIS-PESTEL-UA-2020.pdf>
- Vanoni Martínez, G., & Rodríguez Romero, C. (2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007- 2016). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(65), 45. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65060>
- Vazquez Carrazana, X., Rech, I., & Miranda, G. (2017). *Pensamiento & Gestión*, 199.
- Vazquez Carrazana, X., Rech, I., & Miranda, G. (2017). *Pensamiento y Gestión*(44), 195. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.10073>
- Vera, O. (2019). La interpretación de los resultados: un elemento de significado para la inferencia estadística. *Educar em Revista*, 35(78), 133. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0003-2163-8516>
- Vía Escalera, J. (2016). Estrategias de marketing a través de la matriz deAnsoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental - Universidad Nacional de Ingeniería. Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/5750>
- Villalón-Barreiro., J., Hidalgo-Reyes. F, P., Castellanos-López, I., & García-Árias, P. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma, Vol.14(No.43)*, 209. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6210817>
- Yépez-Galarza, G., Quimis-Izquierdo , N., & Sumba-Bustamante, R. (2021, Marzo). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2052. doi:DOI: 10.23857/pc.v6i3.2492

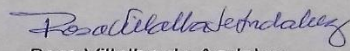
## ANEXOS

### Anexo A: Carta de autorización Casa Andaluz



Por medio del presente documento se autoriza a la srta. Glenda Enriqueta Granda Villalba portadora de la cedula de identidad No. 1203908510, a realizar su proyecto de Tesis con la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, denominado "Plan de Negocios para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz", tomando como base la información de la empresa que será proporcionada durante el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Babahoyo, Octubre del 2021



Rosa Villalba de Andaluz  
C.I. 1200587762

## Anexo B: Respuesta Cámara de Comercio de Quevedo



Quevedo, Noviembre 22 del 2021.

En atención  
Glenda Granda Villalba  
Estudiante de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil - Carrera de  
Administración de Ventas  
Ciudad.

En respuesta a solicitud presentada por usted con fecha Noviembre 11 del presente año,  
en la Cámara de Comercio de Quevedo, me permito confirmar la información solicitada  
acerca del número de socios registrados en la institución que represento, para los fines  
educativos que considere pertinente.

CAMARA DE COMERCIO DE QUEVEDO	
# DE SOCIOS REGISTRADOS	# DE SOCIOS ACTIVOS
2237	450

Seguros de haber contribuido con el actual proyecto comercial que usted gestiona, para  
la ciudad de Quevedo.

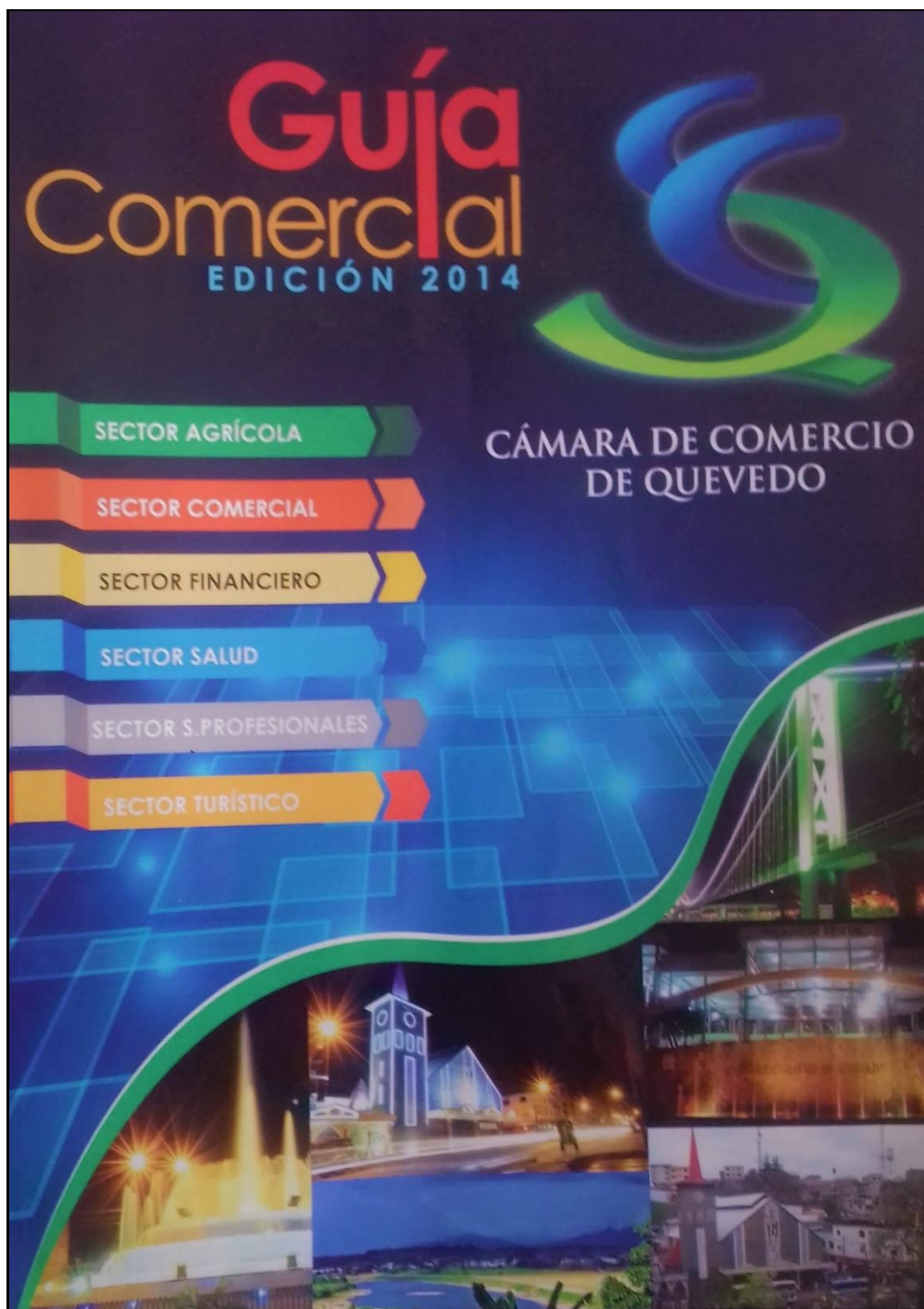
Atentamente,



Ing. Néstor Arias  
Secretario de la Cámara de Comercio Quevedo




Calle septima entre Giesse de Octubre y Bolívar  
052 758 031  
camaradecomercio.quevedo@j  
comercioquevedo1@yahoo.es  
Quevedo - Ecuador

Anexo C: Portada de la Guía Comercial de la Cámara de Comercio de Quevedo





## Anexo D: Oficio del Gobierno Municipal de Quevedo

 <p><b>QUEVEDO</b> Cuidar del río</p>	<p><b>GOBIERNO MUNICIPAL DE QUEVEDO</b> www.quevedo.gob.ec</p>
<p>Oficio No. 0447-U.R.G.M.Q.-2021. Noviembre 29 de 2021.</p>	
<p>Ing. Karina Miranda Casanova. <b>ALCALDESA (E) DEL GAD MUNICIPAL DE QUEVEDO</b> Ciudad. -</p>	
<p>De mi consideración:</p>	
<p>Referente al oficio N°. 02360-SAQ-2021, de fecha 23 de noviembre de 2021, suscrito por el Dr. Joffre S. Velásquez Sánchez, M. Sc, Asesor de Alcaldía, mediante el mismo remite la comunicación de fecha 11 de noviembre de 2021, suscrita por la Sra. Glenda Enriqueta Granda Villaiba; se dispone se proporcione la información requerida por la antes mencionada señora.</p>	
<p>Al respecto tengo a bien exponer y sugerir lo siguiente:</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• En cuanto a la <b>Población general actual</b>, revisado el sistema cabildo, y realizado el promedio de los predios urbanos, se estima que una familia está integrada por al menos 5 personas, es decir, padre, madre y tres hijos en promedio, por lo que, existiendo 62.965 predios urbanos registrados, (considerando que tienen ingresadas sus construcciones), y, multiplicados por 5 miembros, se presume que la población actual es de un aproximado de <b>220.378 habitantes</b>.</li><li>• <b>Población económicamente activa</b>, de acuerdo a los últimos reportes se estima que el 51% de la población tiene empleo, se dedica a las actividades comerciales, agrícolas, profesionales, etc.</li><li>• Numero de Pymes registrados, según los archivos registrados en el sistema CABILDO, se encuentran alrededor de 1980 Pymes, es decir, empresas, y personas naturales obligadas a llevar contabilidad, dedicadas a diferentes actividades comerciales, transportes y de varios servicios.</li></ul>	
<p>Particular que comunico para los fines pertinentes.</p>	
<p>Atentamente,  Ab. Esther V. Palacios Rivera. <b>COORDINADORA DE LA UNIDAD DE RENTAS. (E).</b></p>	 <p>Recibido 30-11-21 12:36.</p>

## Anexo E: Oficio del Gobierno Municipal de Quevedo

		<b>GOBIERNO MUNICIPAL DE QUEVEDO</b> www.quevedo.gob.ec	
Oficio Nro. 02360-SAQ-2021 Quevedo, 23 de noviembre del 2021			
Abg. Victoria Palacios <b>COORDINADORA DE LA UNIDAD DE RENTAS</b> En su despacho. –			
De mi consideración			
Mediante Memorándum No. 2512-DGFM-2021, de fecha 18 de noviembre del 2021, suscrito por el Econ. Vidal Veloz Moreira, en su calidad de Director de Gestión financiera, hace conocer al despacho de alcaldía el oficio S/N de fecha, 11 de noviembre del 2021, suscrito por la Sra. Glenda Granda Villalba, quien a su vez solicita la emisión Data, de acuerdo al detalle de:			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Población general actual.</li><li>- Población económicamente activa (con 1 y 2 SMV).</li><li>- Número de Pymes registrados, con su representación (secte) de mercado.</li></ul>			
De lo expuesto y por disposición de la señora Alcaldesa (E), Ingeniera Karina Miranda Casanova, solicito se proporcione la información requerida por la penombrada.			
Atentamente,			
			
Dr. Joffre S. Velásquez Sánchez <b>ASESOR DE ALCALDÍA</b>			
C.c.c: Sra. Glenda Granda Villalba Tef. 0993865353 Glendagranda.v@gmail.com			
<i>Recibido 20/11/2021 2:23 JLV</i>			
Elaboración:		Ing. Jessica Cepalosa Ben	Asistente de Alcaldía
Revisión:		Dr. Joffre S. Velásquez Sánchez	Asesor de Alcaldía
Ciudadela Municipal – Calle Edmundo Ward – Teléfonos - Alcaldía: 0987432893 / 05-370-0160 Ext. 100			

## Anexo F: Instrumento de Investigación: Encuesta

### Instrumento de Investigación: Encuesta Producto Servicio: Casa Andaluz

- 1) Género del encuestado  
 MASCULINO  
 FEMININO
  
- 2) ¿Qué edad tiene?  
 18 - 25  
 25 - 30  
 30 - 35  
 MAYOR A 35
  
- 3) ¿Usted reside actualmente en la ciudad de Quevedo?  
 SI  
 NO
  
- 4) ¿Cuál es su rango de ingreso familiar mensual?  
 ENTRE 1.200 Y 2.000  
 ENTRE 2.000 Y 2.800  
 ENTRE 2.800 Y 3.600  
 ENTRE 3.600 Y 4.400
  
- 5) ¿Con que frecuencia compra muebles para hogar u oficina?  
 CADA 6 MESES  
 UNA VEZ AL AÑO  
 CADA DOS AÑOS  
 CADA TRES AÑOS  
 OTRO

6) ¿Qué estilo decorativo prefiere?

CLASICO

CONTEMPORANEO

RUSTICO

VINTAGE

7) ¿Cuáles son los muebles que con frecuencia redecora en su hogar u oficina?

SALA

COMEDOR

COMEDOR

DORMITORIO

OTRO

8) ¿Dónde realiza habitualmente la compra de muebles para su hogar u oficina?

INTERNET – ON LINE

PRESENCIAL – TIENDA

OTRO

9) ¿Cuál sería el factor que le motiva a querer renovar sus muebles dentro del hogar u oficina?

CALIDAD

DISEÑO

PRECIO

UTILIDAD

DURABILIDAD

OTRO

10) ¿Considera necesario para su proceso de compra de muebles, contar con servicios adicionales como: ¿Asesoramiento en decoración de interiores y Restauración de muebles?

SI

NO

11) ¿Cuál es el rango de precios que ha pagado por muebles adquiridos?

MENOR QUE 2.000

ENTRE 2.000 Y 3.500

ENTRE 3.500 Y 4.500

ENTRE 4.500 Y 5.500

MÁS DE 6.000

OTRO



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Granda Villalba, Glenda Enriqueta**, con C.C: # **1203908510** autor/a del trabajo de titulación: Plan de Negocio para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 23 de febrero de 2022

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Granda Villalba, Glenda Enriqueta**

C.C: **1203908510**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGIA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de Negocio para la implementación de la estrategia de integración hacia adelante para la empresa Casa Andaluz		
<b>AUTOR(ES)</b>	Granda Villalba, Glenda Enriqueta		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Econ. Guim Bustos, Paola, Mgs.		
<b>INSTITUCION:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACION:</b>	23 de febrero de 2022	<b>No. DE PAGINAS:</b>	162
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	nuevas plazas, fabricación de muebles, diseño y decoración, habilidades técnicas, actitud de servicio.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Expansión, muebles, decoración, asesoría, exhibición, proyección.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Este Plan de Negocios, busca determinar las posibilidades de expansión para Casa Andaluz, dentro de territorio ecuatoriano, específicamente en la ciudad de Quevedo provincia de Los Ríos para el año 2022, con sus productos de muebles para el hogar y también para áreas comerciales. Además, se incluyen, servicios de reparación de muebles y asesoría de decoración de interiores. Para esta investigación se estableció el método de muestreo aleatorio simple, debido al tamaño de la población, se tomó una muestra de un total de 368 encuestas. Las encuestas fueron realizadas y tabuladas en línea a través de la herramienta Formularios de Google Drive. Las preguntas utilizadas en la encuesta son de formato (forma) cerrada. La conclusión de este Plan de Negocios determinó que las posibilidades para ejecutar la implementación de un nuevo sitio de venta y exhibición para Casa Andaluz son favorables. Lo cual está respaldado por el resultado a favor que muestran los indicadores VAN y TIR. Estos resultados avalan, que el Plan de Negocios fue correctamente desarrollado y aplicado a las necesidades del cliente en cuestión. Además, se proyecta a que la implementación de este Plan de Negocio no solamente aporte a la economía local del Cantón Quevedo, sino que también sea afable con el medio ambiente.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-93863335	<b>E-mail:</b> glendagranda.v@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046</b>		
	<b>E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			