



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS**

**TÍTULO:**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN DE MUEBLES DE  
DECORACIÓN MDF DE LA MUEBLERÍA GARMA EN LA CIUDAD DE  
PORTOVIEJO PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2015**

**AUTOR:**

**GEOVANNY LEONARDO GARCÍA CORONEL**

**TUTOR:**

**ING. LEONCIO BARZALLO, MGS**

**Guayaquil, Ecuador**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Geovanny Leonardo García Coronel** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR:**

\_\_\_\_\_  
**ING. LEONCIO BARZALLO, MGS**

**DIRECTOR DE LA CARRERA:**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Guillermo Viteri Sandoval**

**Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **GEOVANNY LEONARDO GARCÍA CORONEL**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de **Plan de negocio para la introducción de muebles de decoración MDF de la mueblería Garma en la ciudad de Portoviejo para el segundo semestre del año 2015** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**GEOVANNY LEONARDO GARCÍA CORONEL**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **GEOVANNY LEONARDO GARCÍA CORONEL**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de negocio para la introducción de muebles de decoración MDF de la mueblería Garma en la ciudad de Portoviejo para el segundo semestre del año 2015**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**GEOVANNY LEONARDO GARCÍA CORONEL**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios y familiares que han sido mi apoyo constante de superación en mi vida.*

**GEOVANNY LEONARDO GARCÍA CORONEL**

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo de titulación a mi familia.*

**GEOVANNY LEONARDO GARCÍA CORONEL**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. LEONCIO BARZALLO, MGS**

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	15
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	17
JUSTIFICACIÓN .....	19
OBJETIVOS .....	21
OBJETIVO GENERAL .....	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
CAPÍTULO 1: SEGMENTACIÓN .....	22
1.1. MERCADO META .....	22
1.2. MACRO SEGMENTACIÓN .....	23
1.3 MICRO SEGMENTACIÓN .....	25
1.4. PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	30
CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	31
2.1. ANÁLISIS PEST.....	31
2.1.1 Factores Políticos .....	31
2.1.2 Factores Económicos .....	33
2.1.3 Factores Sociales .....	36
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	37
2.2 ANÁLISIS PORTER .....	39
2.2.1 Intensa rivalidad entre los competidores del mercado actual: Alto .....	40
2.2.2. Amenaza de entrada al mercado de nuevos competidores: Alto .....	41
2.2.3. Amenaza de ingresos de productos sustitutos: Medio.....	43
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores: Alto.....	44
2.2.5. Poder de negociación de los consumidores: Alto .....	45
2.3. POBLACIÓN, MUESTRA.....	46
2.4. SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	47
2.5. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	50
CAPÍTULO III. EL PRODUCTO O SERVICIO.....	60
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO .....	60
3.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO .....	60

3.3. CADENA DE VALOR .....	61
3.4. F.O.D.A. ....	63
CAPÍTULO IV PLANES ESTRATÉGICOS .....	72
4.1. PLAN DE VENTA.....	73
4.1.1. Objetivo General .....	73
4.1.2. Objetivos específicos .....	73
4.2. FUERZA DE VENTA .....	74
4.3. PROMOCIONES DE VENTA .....	78
4.4. POLÍTICA DE PEDIDOS.....	80
4.5. POLÍTICA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.....	85
4.6. GARANTÍAS .....	90
4.7. POLÍTICAS DE VENTAS INTERNAS .....	90
4.8. RELACIÓN CON LA MERCADOTECNIA .....	90
4.8.1. Producto .....	90
4.8.2. Precio.....	91
4.8.3. Plaza.....	92
4.8.4. Promoción.....	92
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO .....	96
5.1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	96
5.2. FINANCIAMIENTO .....	97
5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS.....	97
5.4. FACTIBILIDAD FINANCIERA .....	99
5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	100
5.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	101
CAPÍTULO VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	103
6.1 BASE LEGAL .....	103
6.1.1. REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO PRTE INEN 224 “TABLEROS DE MADERA AGLOMERADA (MDF)” .....	103
6.1.2. LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR .....	104
6.1.3. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR.....	105
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Segmentación del Mercado Meta .....	23
Tabla 2 Segmentación Geográfica .....	25
Tabla 3 Segmentación Psicográficas .....	26
Tabla 4 Segmentación Demográfica .....	27
Tabla 5 Segmentación Conductual .....	28
Tabla 6 Segmento Socioeconómico .....	29
Tabla 7 Análisis PEST .....	31
Tabla 8 Intensa rivalidad entre los competidores .....	41
Tabla 9 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	42
Tabla 10 Amenaza de ingresos de productos sustitutos .....	43
Tabla 11 Poder de negociación de los proveedores .....	44
Tabla 12 Poder de negociación de los consumidores .....	45
Tabla 13 Adquisición muebles MDF .....	50
Tabla 14 Percepción de la calidad de MDF .....	51
Tabla 15 Tipos de muebles MDF que compra .....	52
Tabla 16 Aspectos que considera para la compra de muebles .....	53
Tabla 17 Satisfacción con muebles del hogar .....	54
Tabla 18 Disposición monetaria para comprar muebles .....	55
Tabla 19 Forma de pago que prefiere .....	57
Tabla 20 Medio de compra de muebles .....	58
Tabla 21 Opinión sobre asesoría profesional .....	59
Tabla 22 FODA GARMA .....	64
Tabla 23 MATRIZ EFI .....	69
Tabla 24 Estrategias para comercializar muebles GARMA MDF .....	71
Tabla 25 Detalle de cuotas por zonas .....	75
Tabla 26 Objetivos y contenido de la Estrategia .....	75
Tabla 27 Descripción de la fuerza de ventas .....	77
Tabla 28 Proyección de unidades de ventas .....	77
Tabla 29 Precios de Productos .....	92
Tabla 30 Gastos de publicidad .....	95
Tabla 31 Inversión Inicial Garma .....	96

Tabla 32 Análisis de sensibilidad Garma.....	100
Tabla 33 Indicadores de Evaluación .....	102

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Macro Segmento Portoviejo .....	24
Ilustración 2 Lista de Salvaguardias año 2015 Ecuador.....	33
Ilustración 3 Cifras económicas Ecuador - Abril 2015 .....	34
Ilustración 4 Variación del precio de petróleo 2014.....	35
Ilustración 5 Divisiones de consumo con pérdida relativa .....	36
Ilustración 6 Contribución de la inflación anual en Muebles .....	38
Ilustración 7 Fuerzas de Porter .....	39
Ilustración 8 Adquisición muebles MDF .....	50
Ilustración 9 Percepción de la calidad de MDF .....	51
Ilustración 10 Tipos de muebles MDF que compra .....	52
Ilustración 11 Aspectos que considera para la compra de muebles.....	54
Ilustración 12 Satisfacción con muebles del hogar.....	55
Ilustración 13 Disposición monetaria para comprar muebles .....	56
Ilustración 14 Forma de pago que prefiere.....	57
Ilustración 15 Medio de compra de muebles .....	58
Ilustración 16 Opinión sobre asesoría profesional.....	59
Ilustración 17 Cadena de Valor GARMA .....	62
Ilustración 18 Matriz FODA - CAME .....	68
Ilustración 19 Proceso de política de pedidos .....	80
Ilustración 20 Material MDF .....	91
Ilustración 21 Anaqueles .....	91
Ilustración 22 Camas con cajoneras .....	91
Ilustración 25 Diversas promociones GARMA.....	94

## RESUMEN

Mueblería Garma es un almacén familiar especializado en muebles para el hogar, encontró una oportunidad de mercado en los muebles decorativos de material MDF que se ajustan al aspecto habitacional que hoy en día tienen las casas en la ciudad de Portoviejo.

El sistema familiar de la ciudad de Portoviejo se proyecta en aumento por lo que se prevé que los muebles MDF tengan acogida en el mercado, no solo por el precio que son más económicos, sino que la calidad sea la que prevalezca, ya que cuenta con talleres propios, flexibles al cambio para atender sugerencias y cambios.

La fuerza de ventas, son los principales participantes del proyecto, puesto que en su contacto con el cliente los muebles MDF son los que deben posicionarlos en el mercado mediante una correcta comunicación de sus bondades y composición.

La promoción mediante la herramienta del internet y redes sociales, permitirá a Mueblería MDF dar un paso adelante sobre sus competidores ofreciendo las ventas en línea, entrega directa, y modelos personalizados, agilizando la compra, mejorando la rotación de inventario e incentivando la visita a los puntos de ventas e induciendo a la compra de muebles.

En este proyecto se ha considerado cuatro productos, en la que se evidencia que los resultados son positivos y viables para generar utilidad en la mueblería.

**Palabras Claves:** Muebles, decoración, garantía, flexibilidad, servicio personalizado, comodidad, diseños.

## **ABSTRACT**

Garma is a furniture store specializing in home furnishings store family, shefound a market opportunity in the decorative material MDF furniture that fitthe housing aspectt hat today have houses in the city of Portoviejo.

The family system of the city of Portoviejo is projectedtorise so itisexpected that MDF furniture have received in the market, not only because the Price is cheaper, but the quality is to prevail, as it has own, flexible to change to address suggestions and changes workshops.

The sales force are the main participants of the project, since in contact with the client MDF furniture are the onesto position them in the market through proper communication of his goodness and composition.

The promotion tool by internet and social net Works allow Mueblería MDF step forward overits competitors offering online sales, direct delivery, and custom models, stream lining purchasing, improving in ventory turn over and encouraging a visit to the outlets and inducing the purchase of furniture.

This project has been considered four products in which it is shown that the results are positive and feasible to generate profit in the furniture.

Keywords: furniture, decoration, security, flexibility, personalizedservice, comfort, designs

## INTRODUCCIÓN

Mueblería Garma, es una empresa familiar de apellido García, que lleva 20 años en el mercado de muebles de decoración, cuyas operaciones de comercialización de productos solo son efectuadas en la ciudad de Portoviejo. Debido a su amplia trayectoria y popularidad en la ciudad, se encuentra entre las principales mueblerías de la ciudad y cuenta con un gran prestigio y reconocimiento en la ciudad. Entre sus principales productos se encuentran: muebles de madera para el hogar, salas, comedores, muebles de cocinas, y dormitorios.

La alta competencia dentro del mercado de muebles de madera en Portoviejo, está comenzando a afectar notablemente a los productos Garma, debido a que existen alrededor de 40 negocios que se dedican a la producción y comercialización de muebles de madera, por lo que dicho evento ha causado que Garma pierda espacio y mercado, llegando a reducir sus ventas y en consecuencia sus resultados se reflejan disminuidos.

Por esta razón que se diseña este proyecto para introducir una nueva línea de muebles de decoración con Madera de Fibra - MDF, que es un tablero de fibra de densidad media, cuyos diseños se encuentran enfocados de acuerdo a las nuevas tendencias vanguardistas, que en la actualidad exige el mercado, de manera que se logre captar nuevos clientes y ganar el mercado perdido, proponiendo un nuevo estilo.

Además de esto, la empresa busca enfocarse en mejorar la atención al cliente que se la ha realizado siempre de la manera tradicional por uno personalizado y actualizado con las nuevas formas de comercialización, llegando en esta manera a diferenciarse de la competencia.

Para esto, se ha desarrollado un nuevo plan de negocios donde se determina las estrategias de comercialización e inversión requerida para llevar a cabo la introducción de la nueva tendencia de muebles, marcando la diferencia con la competencia y como resultados, elevar la rentabilidad de la empresa, por medio de un incremento en ventas, para estas por encima de la competencia.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

La motivación por el cual se elabora este proyecto es debido a que Mueblería Garma ha disminuido sus ventas en la ciudad de Portoviejo y esto ha generado que bajen notablemente sus resultados, principalmente porque se han abierto nuevos locales destinados a la comercialización de muebles cuyos precios son muy competitivos, es por este motivo que se está proponiendo realizar un plan de negocio para generar los resultados deseados que beneficien a la empresa, colaboradores y demás proveedores que son parte de la cadena de valor de Garma.

Actualmente la Mueblería Garma ha decaído en sus ventas y se ve en la necesidad de implementar un plan de negocios para ampliar su cuota de mercado en la ciudad de Portoviejo en donde se encuentra la matriz principal. Garma ha notado que necesita realizar una fuerte campaña de promoción para recuperar el sector y puesto que antes lo lideraba, es por tanto que existe la necesidad de crear el plan de ventas para mejorar sus resultados.

Se ha analizado a la competencia que actualmente afecta directamente a la empresa, también se ha investigado sobre las nuevas tendencias en lo que ha muebles respecta y las preferencias del consumidor al momento de adquirir este producto de consumo duradero, por lo que se ha decidido implementar una línea nueva de muebles fabricada en MDF cuyo material es más barato que la madera, por lo que se puede ofrecer a los clientes muebles más baratos.

Además de las innovaciones en los productos, se pretende innovar en el servicio, al ofrecer un asesoramiento personalizado, en el momento que los clientes vayan a adquirir muebles en MDF, refiriéndose a los modelos de muebles que necesiten de acuerdo con las dimensiones de sus casas, debido

a que hoy en día son estandarizadas, se pretende ofrecer variedad de diseños y colores de acuerdo a lo que se requiera en sus hogares.

Con este nuevo enfoque, Mueblería Garma, podrá convertirse en los líderes del mercado de muebles de madera, ya que se ofrecerá productos innovadores y servicios personalizados, de manera que el cliente se sienta asesorado al momento de elegir la decoración de su hogar, y el servicio postventa con el traslado, instalación y garantía.

Crear la necesidad y satisfacerla, resulta ser ventajoso para Mueblería Garma, ya que estaría marcando la diferencia entre la competencia existente en la provincia de Manabí y se lograría aumentar el nivel de ventas y generar rentabilidad. Debido a que esta mueblería será la promotora en Portoviejo de vender este estilo de muebles, que va a resultar ser más económicos y a su vez satisfacer las necesidades de los posibles clientes.

## JUSTIFICACIÓN

Según estudios realizados por mueblería Garma, el 70 % del mercado de Portoviejo, mantienen por lo menos un mueble MDF en sus hogares. Además, en la actualidad, los diseños de decoración de muebles, se encuentran en constante innovación, dejando atrás el estilo tradicional de muebles, adaptándose al nuevo estilo habitacional.

El público necesita satisfacer su demanda de espacio, combinación y diseño de interiores, con mobiliario que se adapte a sus necesidades y que sean de buena calidad, la Mueblería Garma, ha comercializado productos excelentes, acompañados de garantía y servicio, sin embargo el mercado se ha ido saturando de varias mueblerías que han venido a restar espacio que hace 20 lo lideraba, pues era la única que distribuía y comercializaba muebles.

Si bien es cierto, el tiempo ha transcurrido y la ciudad ha crecido, con ello los habitantes de Portoviejo han expandido sus domicilios y negocios, dejando de ser una ciudad pequeña para convertirse hoy en día en la tercera provincia más habitada del país alrededor de 1'369.780 habitantes de acuerdo con la página del INEC, lo que obliga a analizar cómo ha crecido esta provincia y sus ciudades, Portoviejo principalmente que es su capital.

Al analizar estas cifras se puede determinar cuántos son los hogares nuevos formados y cuantos domicilios se han incrementado en la ciudad, es así que la demanda del producto existe, así como también se encuentra el nicho de mercado que desea adquirir productos de menor costo pero que tengan buena calidad, a pesar de que la Mueblería Garma se encuentra en la ciudad de Portoviejo, sus productos son comercializados en toda la provincia, por lo que se proyecta que se puede ampliar esta nueva tendencia de muebles en toda la provincia.

La introducción de la línea de muebles en MDF de la empresa Garma, es considerada viable, ya que el producto se encuentra en la etapa de crecimiento, y el mercado está demandando cada vez más, este tipo de muebles, ya que según los consumidores se destaca por ser, económicos, ahorradores de espacios, con diseños modernos y personalizados.

El mercado en el que se desarrollará el plan de negocios, carece de servicio y asesoría personalizada, además de contar con clientes con poder adquisitivo alto. Por estas razones, Mueblería Garma, podrá ser pionero en lanzar un producto que va a cumplir con todas las expectativas del cliente, teniendo en cuenta las tendencias modernas en decoración, logrando así la confianza y preferencia por parte de los clientes, al momento de adquirir sus muebles.

Es así que por medio de este plan de inserción de muebles MDF en el mercado local de Portoviejo generará una ventaja competitiva al ser productos mucho más económicos y con innovación en el material, a pesar de no ser madera, es de un material muy parecido en la que se puede trabajar diversidad de estilo, así como también colores y modelos.

Hoy en día la ciudad de Portoviejo al igual que el resto de ciudades del país, busca la economía y realiza un análisis consciente sobre los ingresos familiares antes de realizar una compra cuya inversión es elevada, es ahí donde se encuentra la oportunidad de negocio de Mueblería Garma, al proponer a la sociedad y en especial a este nicho de mercado que demanda productos de bajo costo pero de buena calidad.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Introducir muebles elaborados en base a MDF al portafolio de productos existentes, de la Mueblería Garma, para lograr incrementar en un 15%, el nivel de ventas al finalizar el año.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir el perfil del consumidor al cual se destinará las estrategias comerciales.
2. Conocer gustos y preferencias del segmento de mercado al cual se enfocará el plan de negocios previo a un análisis situacional.
3. Definir el producto y servicio a ofrecer conociendo sus fortalezas y debilidades.
4. Definir estrategias comerciales que permitirán introducir el producto con éxito.
5. Cuantificar la inversión necesaria para poner en marcha el plan de negocios analizando su viabilidad.
6. Contribuir al desarrollo de producción nacional basados en los objetivos del plan nacional del buen vivir.

## **CAPÍTULO 1: SEGMENTACIÓN**

### **1.1. MERCADO META**

El enfoque con el plan de negocios, es captar un 20% de la población que adquiere muebles en la ciudad de Portoviejo, segmentando según la edad y clase económica, ya que esto determina directamente para quien va ir dirigido el producto que son los muebles en general.

El canal de venta por el cual se comercializarán los productos, es directamente por la Mueblería Garma; siendo éste el principal centro de distribución de muebles MDF para la ciudad de Portoviejo y demás personas que deseen adquirir estos productos.

Se considera importante en el mercado meta, el tipo de clientes al cual se desea llegar. De acuerdo con la clase social, se manejará clientes de clase media y alta, que cuenten un poder adquisitivo elevado, entre edades de 30 y 60 años, además de ser considerados compradores compulsivos, son los que por lo general, están más al tanto de las nuevas tendencias sobre muebles modernos y cuentan por lo menos con un mueble MDF en sus hogares.

*“El mercado puede definirse como el lugar físico o ideal en el que se produce una relación de intercambio. Desde una óptica de marketing, el mercado se define como un conjunto de personas que necesitan y desean un producto o servicio determinado y que tienen capacidad legal y económica para comprarlo”*(Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera, & Pintado Blanco, 2013)

**Tabla 1 Segmentación del Mercado Meta**

<b>Geográficas</b>	<b>Datos</b>
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Manabí
Clima	Trópico

<b>Demográficas</b>	<b>Datos</b>
Edad	28 hasta 55 años
Sexo	Indistinto
Religión	Indistinto
Nacionalidad	Ecuatoriano

<b>Socioeconómica</b>	<b>Datos</b>
Ingreso	Entre \$500 a \$800
Instrucción	Secundaria
Ocupación	Indistinto

<b>Psicográficos</b>	<b>Datos</b>
Clase social	Medio y Medio alto
Estilos de vida y valores	Indiferente
Personalidad	En general - Innovadores

<b>Conductuales</b>	<b>Datos</b>
Beneficios buscados	Calidad de Mobiliario
Tasa de uso	70%
Nivel de lealtad	50%

**Elaborado por: Geovanny García C.**

## **1.2. MACRO SEGMENTACIÓN**

El enfoque que busca alcanzar Mueblería Garma, consiste en abarcar en los sectores donde las personas deseen adquirir muebles en la ciudad de Portoviejo. Los mismos que se caracterizan por ser consumidores vanguardistas, que están a la expectativa de nuevas tendencias. Por lo que, al

ofrecerles productos y servicios diferentes a los que brindan la competencia, se está creando una ventaja competitiva.

Haciendo uso de la tecnología actual, Mueblería Garma, ha realizado un estudio, en el cual ha identificado que los clientes que realicen compras por internet, también es un destinatario y posible cliente. Como es un medio que está obteniendo cada vez más acogida, lo cual se puede utilizar para cambiar el estilo de compra. Se crearía una página web donde el cliente pueda diseñar sus propios muebles.

Por último, otro segmento serían las personas que mantengan tarjetas de crédito y/o tengan cuentas virtuales, de manera que incrementen las ventas por internet.

- Todos los clientes que compren muebles.
- Personas que realicen compras por internet.
- Personas que cuenten con tarjetas de crédito.



**Ilustración 1 Macro Segmento Portoviejo**  
**Fuente: Google maps**

### 1.3 MICRO SEGMENTACIÓN

El segmento de los clientes está enfocado según sus necesidades, sus actividades diarias y según el estilo de vida que llevan. De igual manera es importante tener en cuenta la situación económica, social, edad, sexo y status de los posibles clientes. Por lo tanto, el trabajo se direcciona a dar un detalle más minucioso sobre el tipo de cliente que se atenderá. Para el estudio, se ha dividido en 3 aspectos importantes: segmento geográfico, demográfico y psicográfico.

**Segmentación Geográfica:** El ingreso de esta nueva línea de productos y servicios, está dirigido para la ciudad de Portoviejo, con opción de crecer hacia todos los cantones aledaños, ya que por ser un mercado que se ha mantenido con su estilo tradicional de consumo, se puede obtener ventaja, proponiendo nuevos cambios e innovando. Según estadísticas, se ha tomado en consideración el siguiente cuadro, con cifras reales de este segmento.

**Tabla 2 Segmentación Geográfica**

<b>Base de Segmentación</b>	<b>Categorías</b>
Nacionalidad	Ecuatorianos o extranjeros.
Región o Provincia	Portoviejo, Manabí.
Densidad	200 mil a 1 millón de habitantes.
Tipo de Población	171 .847 habitan en el área urbana.
Tipo de Clima	Tropical.
Idioma	Español.
Comportamiento Cultural	Consumista, a la expectativa de nuevas tendencias.

**Elaborado por: Geovanny García C.**

**Segmentación Psicográfica:** El tipo de consumidor se caracteriza por ser un comprador compulsivo y consumista, que a pesar de su situación económica, buscará la manera de adquirir el producto, para mantener su status elevado. En el siguiente cuadro se analiza el tipo de mercado que tiene la provincia de Manabí.

**Tabla 3 Segmentación Psicográficas**

<i>Base de segmentación</i>	<i>Categorías</i>
<b>Nivel Socioeconómico</b>	Clase media: Según una encuesta de estratificación de nivel socioeconómico realizada por el INEC, determinó que, 83% de 9.744 hogares analizados pertenecen a la clase media.
<b>Personalidad</b>	Cliente que le gusta sobre salir y llamar la atención. Destaca por ser líder y egocéntrico.
<b>Estilo de vida</b>	Clientes egocentrista ya que según su estilo de vida desea adquirir productos únicos, que nadie tenga. Que sus compras frecuentes la realicen con tarjetas de crédito o manejen dinero virtual. Personas preocupadas por mantener su status social.

**Elaborado por: Geovanny García C.**

**Segmentación Demográfica:** Se consideró las principales mueblerías de Portoviejo (4) y los únicos (3) proveedores de MDF, dentro de la zona de Manabí.

**Tabla 4 Segmentación Demográfica**

<b>Base de segmentación</b>	<b>Categorías</b>
<b>Tipo de Población</b>	<p>Según la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), reveló que el 83% de 9.744 hogares analizados pertenecen a la clase media.</p> <p>De este porcentaje el 11,2% representa al estrato medio alto; el 22,8% al medio típico; y el 49,3% al medio bajo.</p>
<b>Sexo</b>	Masculino y femenino. Según el INEC, en la ciudad de Portoviejo, 137.969 son hombres y 142.060 son mujeres.
<b>Orientación Sexual</b>	Indistinto.
<b>Estado Civil</b>	Según el INEC, en Manabí, el 34.6% son solteros, 28.5% son unidos, 26.1 son casados, 5.6% separados, 4.0% viudos y el 1.2% divorciados. Este es el total entre hombres y mujeres.
<b>Tamaño de familia</b>	Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el promedio de hijos por familia en Ecuador, decrece con los años. En década de los 90 era de 2,3 hijos por familia, en el 2001 cayó a 1,8, y en el 2010 el promedio es de 1,6 hijos por hogar.
<b>Nivel Familiar</b>	La clase media que trabajan en sector privado registra según el INEC un promedio de 81490 son hombres y 31957 y mantiene un nivel socioeconómico estable mientras la clase alta se maneja por cuenta propia registra un promedio de 91251 en hombre
<b>Ingresos</b>	Según la Encuesta Nacional de ingresos y gastos en hogares urbanos y rurales, el promedio de ingresos es de \$893 mensuales.
<b>Educación</b>	INEC – Manabí.

	Tasa de Asistencia Neta de la Reforma Curricular: 15 – 17 años, 71.8%. 5 – 14 años, 93.4%.
	Promedio de años de escolaridad de la Reforma Curricular: 10.2% urbana y 6.2% rural.
<b>Religión</b>	INEC – Ecuador. 91,9 por ciento de la población afirma tener una religión, de los cuales el 80,4 por ciento pertenece a la religión católica, seguido por la evangélica y los testigos de Jehová, entre otros.
<b>Raza</b>	INEC – Manabí.
	Mestizo: 69.66%.
	Blanco: 4.69%.

Elaborado por: Geovanny García C.

**Segmentación Conductual:** Está destinado a las personas que por ejemplo, recién se casan y deciden alquilar o adquirir una casa/departamento, y que por su falta de tiempo para las cosas del hogar, buscan la simplicidad, sin dejar de lado las nuevas tendencias.

**Tabla 5 Segmentación Conductual**

<b>Base de Segmentación</b>	<b>Categorías</b>
<b>Situación de compra</b>	Es ocasional, ya que el mercado adquiere muebles dependiendo de las nuevas tendencias, cuando buscan renovar sus muebles antiguos por nuevos, por la compra de aparatos tecnológicos que necesiten soporte o por cuando adquieren una nueva casa.
<b>Uso final</b>	Familiar, personal y de uso regular.
<b>Grado de lealtad</b>	Según el estudio de mercado, las marcas más posesionadas son: muebles El Bosque, Zona mueble y Tendumaster. Son los principales competidores.

<b>Sensibilidad al precio</b>	Baja sensibilidad, porque están dispuestos a pagar el precio que disponga el mercado.
<b>Sensibilidad al servicio</b>	Bajo, ya que el cliente está acostumbrado a obtener un servicio únicamente de compra y venta.
<b>Sensibilidad a la publicidad</b>	Alto, ya que los clientes buscan promociones, descuentos y los beneficios del producto.
<b>Clase de comprador</b>	El cliente busca escoger dependiendo de sus necesidades.

**Elaborado por: Geovanny García C.**

**Segmento Socioeconómico:** Actualmente y de manera específica, en Portoviejo, las familias que recién están formándose o aquellas que deciden mudarse a otro lugar por crecimiento, no escatiman al momento de realizar compras de muebles. Ambos en la pareja trabajan, o se tiene el apoyo económico de la familia. La prioridad para ellos es estar de acorde a los cambios y las nuevas tendencias.

**Tabla 6 Segmento Socioeconómico**

<b>Base de Segmentación</b>	<b>Categorías</b>
<b>Clase social</b>	Según la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), reveló que el 83% de 9.744 hogares analizados pertenecen a la clase media.
	De este porcentaje el 11,2% representa al estrato medio alto; el 22,8% al medio típico; y el 49,3% al medio bajo.
<b>Ingresos</b>	El enfoque va hacer dirigido a personas que ganen a partir de \$600 en adelante, que son las familias de clase

	media y clase alta de toda la provincia de Manabí.
<b>Ocupación</b>	Cuenta Propia 26,4%, empleados privados 24,6% y empleados públicos 13,4%.

**Elaborado por: Geovanny García C.**

#### **1.4. PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Como se explicó anteriormente el potencial consumidor son personas que residen en Manabí, de manera más específica en la ciudad de Portoviejo. Las mismas que están en un rango de edad entre los 28 – 55 años de edad.

En el rango de personas más jóvenes, que entraría entre los 28 – 39 años de edad, se describen como personas que están comenzando a adquirir bienes, ya que está formando familias o en el caso de los que no, deciden vivir de forma independiente. Y como ellos son los que están más al tanto de los cambios y lo nuevo del mercado, van a desear las colecciones de muebles.

Estas personas ya cuentan con una estabilidad económica y laboral, posee o alquilan un departamento o casa y desean amoblar sus hogares con los últimos diseños de la moda actual, que simplifiquen la limpieza, y ahorren espacio. Para el otro grupo de personas que van de entre los 40 – 55 años, son todos aquellos que van a adquirir algunos muebles de la colección que se ofrece por temas de que necesitan renovar.

## CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 2.1. ANÁLISIS PEST

Es importante realizar un detenido análisis del mercado al cual se desea ingresar con los productos de Mueblería Garma y el complemento del servicio al cliente personalizado. Para ello el Pest, tiene como objetivo principal, determinar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno actual.

**Tabla 7 Análisis PEST**

<b>Factores Políticos</b>	<b>Factores Económicos</b>
*Ley de Protección al Consumidor.  *Ley forestal de conservación de áreas naturales y vida silvestre.	*Salvaguardias e impuestos. *Caída del precio de petróleo. *Incremento del 15% de las importaciones de tableros de fibra de madera MDF. *Producto Interno Bruto. *Presupuesto general del Estado.
<b>Factores Sociales</b>	<b>Factores Tecnológicos</b>
*Implementación de microcréditos para los pequeños productores. *Incentivos a la producción nacional.	*Innovación en procesos.  *Innovación en productos. *Aumento de la capacidad para producir bienes y servicios. *Aumento de presupuesto para Investigación y Desarrollo.

**Elaborado por: Geovanny García C.**

#### 2.1.1 Factores Políticos

- La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor del Ecuador, define todos los derechos que tienen todas las personas (naturales y jurídicas), al

momento de adquirir o consumir productos o servicios. De igual manera se establece las obligaciones que deben cumplir los proveedores.

- En el caso de la madera, al ser un bien de naturaleza durable, se debe colocar toda la información necesaria sobre seguridad, instrucciones de uso y advertencias.
- La Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, determina los procedimientos para autorizar el aprovechamiento y corta de madera.
- Según la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, en el capítulo II, artículo 4 , determina que:

“El Ministerio del Ambiente en calidad de Autoridad Nacional Ambiental autorizará el aprovechamiento forestal de madera, en bosques públicos o privados, mediante la emisión de la licencia de aprovechamiento forestal, la cual será emitida previa la aprobación de los siguientes documentos, según el caso: a) Para bosques naturales húmedos, andinos y secos, mediante: 1. Plan de Manejo Integral y Programa de Aprovechamiento Forestal Sustentable, respectivo. 2. Programa de Aprovechamiento Forestal Simplificado. 3. Plan de Manejo Integral y Programa de Corta para Zona de Conversión Legal, respectivo; b) Para el caso de formaciones pioneras, árboles relictos, plantaciones forestales, árboles plantados y árboles de la regeneración natural en cultivos, mediante programas de corta; y, c) Para el caso de madera a ser cortada, utilizada o afectada por la construcción de obras públicas, mediante una licencia de aprovechamiento forestal especial. Los planes y programas a los cuales se refiere el presente artículo deberán ser elaborados acorde a las normas técnicas específicas que para el efecto emita la Autoridad Nacional Ambiental”.

## 2.1.2 Factores Económicos

- Actualmente las salvaguardias, es un factor económico que detalla un incremento considerable del 15% de las importaciones de tableros de fibra de madera MDF. Esto se debe a que por disposición gubernamental a partir de éste año 2015 se aplican nuevas salvaguardias para los artículos de madera del 45% pero la madera de MDF tiene 0%, es por tanto el material de más demanda para importar y fabricar los muebles que se propone en este proyecto.

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN ARANCELARIA	SOBRETASA ARANCELARIA	OBSERVACIONES A LA SOBRETASA ARANCELARIA
4203100000	- Prendas de vestir	45%	
4203210000	-- Diseñados especialmente para la práctica del deporte	45%	
4203290000	-- Los demás	45%	
4203300000	- Cintos, cinturones y bandoleras	45%	
4203400000	- Los demás complementos (accesorios) de vestir	45%	
4205001000	- Correas de transmisión	15%	
4205009000	- Los demás	45%	
4303109000	-- Las demás	45%	
4303909000	-- Las demás	45%	
4304000000	- Peletería facticia o artificial y artículos de peletería facticia o artificial.	45%	
4401310000	-- «Pellets» de madera	45%	
4401390000	-- Los demás	45%	
4406900000	- Las demás	45%	
4409101000	-- Tablillas y frisos para parqués, sin ensamblar	45%	
4409102000	-- Madera moldurada	45%	
4409291000	--- Tablillas y frisos para parqués, sin ensamblar	45%	
4409292000	--- Madera moldurada	45%	
4411120000	-- De espesor inferior o igual a 5 mm	45%	
4411130000	-- De espesor superior a 5 mm pero inferior o igual a 9 mm	45%	
4411140000	-- De espesor superior a 9 mm	45%	
4411920000	-- De densidad superior a 0,8 g/cm <sup>3</sup>	45%	0% solamente para tableros de fibra de alta densidad en espesor igual a inferior a 4mm.
4411930000	-- De densidad superior a 0,5 g/cm <sup>3</sup> pero inferior o igual a 0,8 g/cm <sup>3</sup>	45%	0% solamente para tableros de fibra de alta densidad en espesor igual o inferior a 3.5mm.
4411940000	-- De densidad inferior o igual a 0,5 g/cm <sup>3</sup>	45%	
4414000000	- Marcos de madera para cuadros, fotografías, espejos u objetos similares.	45%	
4417001000	- Herramientas	15%	
4417009000	- Los demás	15%	
4418100000	- Ventanas, puertas vidriera, y sus marcos y contramarcos	45%	
4418200000	- Puertas y sus marcos, contramarcos y umbrales	45%	
4418400000	- Encofrados para hormigón	45%	
4418500000	- Tablillas para cubierta de tejados o fachadas («shingles» y «shakes»)	45%	
4418600000	- Postes y vigas	45%	
4418710000	-- Para suelos en mosaico	45%	
4418720000	-- Los demás, multicapas	45%	
4418790000	-- Los demás	45%	
4418901000	-- Tableros celulares	45%	
4418909000	-- Las demás	45%	
4419000000	- Artículos de mesa o de cocina, de madera.	45%	

Ilustración 2 Lista de Salvaguardias año 2015 Ecuador

Fuente: COMEX, página 23

- Durante todos estos años y gracias a los beneficios que trajo consigo el precio del petróleo, el gobierno del presidente Rafael Correa, pudo invertir en la construcción de carreteras en todo el Ecuador, así mismo se pudo mejorar la infraestructura de escuelas y hospitales.
- Para este 2015, la economía del Ecuador se ve más complicada que nunca. El precio del petróleo ha disminuido considerablemente, y según analistas económicos y petroleros, esto se debe a una sobreoferta de los principales socios de la Organización de Países Exportadores de Petróleo, que se niegan a disminuir su producción.

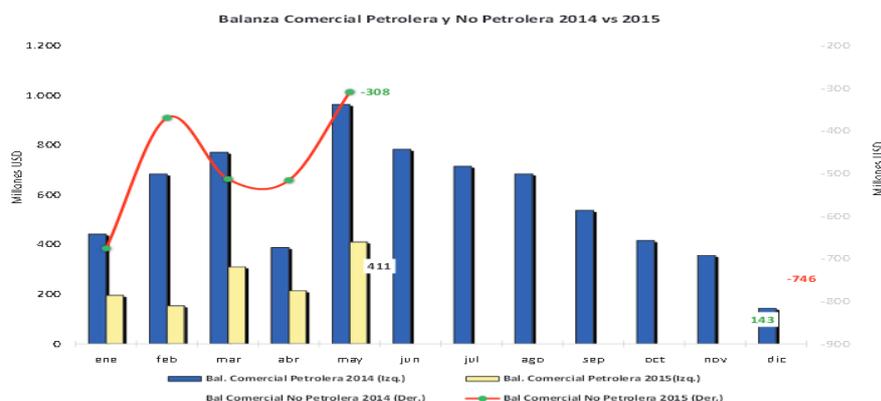


Ilustración 3 Cifras económicas Ecuador - Abril 2015

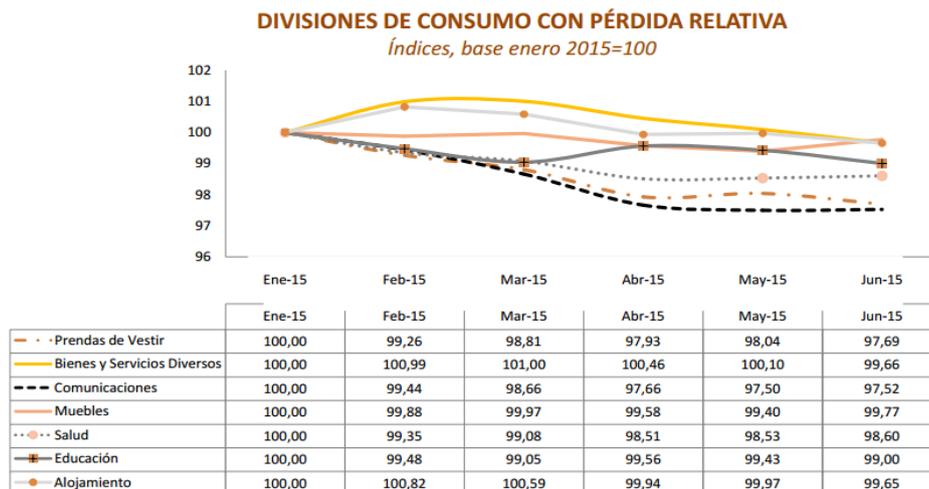
Fuente: Banco Central del Ecuador

- Es importante tener en cuenta que el Petróleo es uno de los sectores que más aporta, económicamente hablando, seguido de minas, construcción, comercio, manufactura, acuicultura, pesca, turismo, construcción y transporte.



**Ilustración 4 Variación del precio de petróleo 2014**  
**Fuente: El Universo**

- El Petróleo representa para el Ecuador, el 56% del valor de sus exportaciones, el 11.5% del Producto Interno Bruto e inclusive llegaría a financiar el 15% del Presupuesto General del Estado para el año lectivo.
- Ha existido un incremento sustancial de las importaciones en pisos y tableros de madera, debido en gran parte a la expansión del mercado interno de construcción, pero no existe un crecimiento de producción nacional.



**Ilustración 5 Divisiones de consumo con pérdida relativa**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador, Junio 2015**

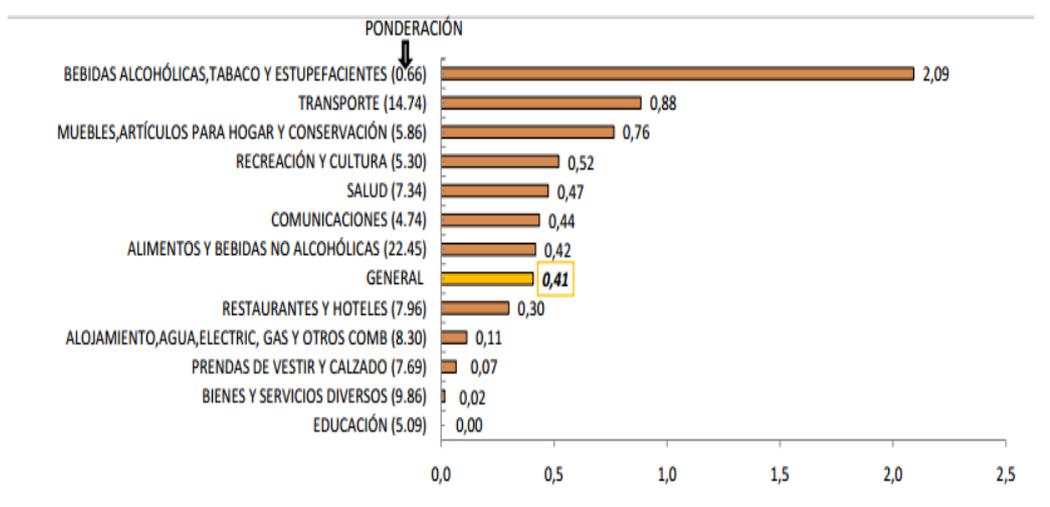
### 2.1.3 Factores Sociales

- Actualmente el Ecuador, ha logrado mejorar considerablemente dentro del aspecto social, ya que según reportes, ocupa el décimo puesto dentro de un ranking de competitividad conformado por 18 países. Los mismos que fueron evaluados por los siguientes aspectos sociales que benefician a sus pobladores: cobertura de necesidades básicas, aspectos institucionales, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud, educación, expectativas de la población, competencia en los mercados, eficiencia en las relaciones laborales y acceso a las tecnologías de información.
- Según el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR), determinó que la madera representa la estrategia principal de supervivencia de los pequeños productores del Ecuador. Inclusive en algunas comunidades constituye el 50% de los ingresos; pero esto depende de cada provincia.

#### **2.1.4 Factores Tecnológicos**

- En la actualidad Ecuador ha mejorado en cuanto tecnología se refiere, debido a que ahora se ha destinado un presupuesto considerable para grandes proyectos, entre ellos: la construcción de la Ciudad del Conocimiento Yachay, universidad de ciencias duras, con sede en Imbabura.
- La introducción del Programa Prometeo, donde se busca fortalecer las capacidades de investigación científica, por medio de la financiación de estadías temporales o permanentes a científicos extranjeros o ecuatorianos, para que se dediquen por completo a realizar investigaciones.
- Con la aplicación de los Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, se obtuvo que, 36.88% de las empresas ecuatorianas introdujeron innovación en procesos, y un 36.21% introdujo innovación en productos.
- De igual manera, la adquisición de maquinarias y equipos, es la actividad de innovación que más realizan las empresas que implementaron innovaciones de producto y proceso entre el 2009 y el 2011.
- Mejorar la calidad de bienes y servicios, representa el 89.96%, de las empresas innovadores en producto y servicios. Seguido del aumento de la capacidad para producir bienes y servicios con un 82.67%, y por último, con un 81.75%, para el incremento de la participación en el mercado.

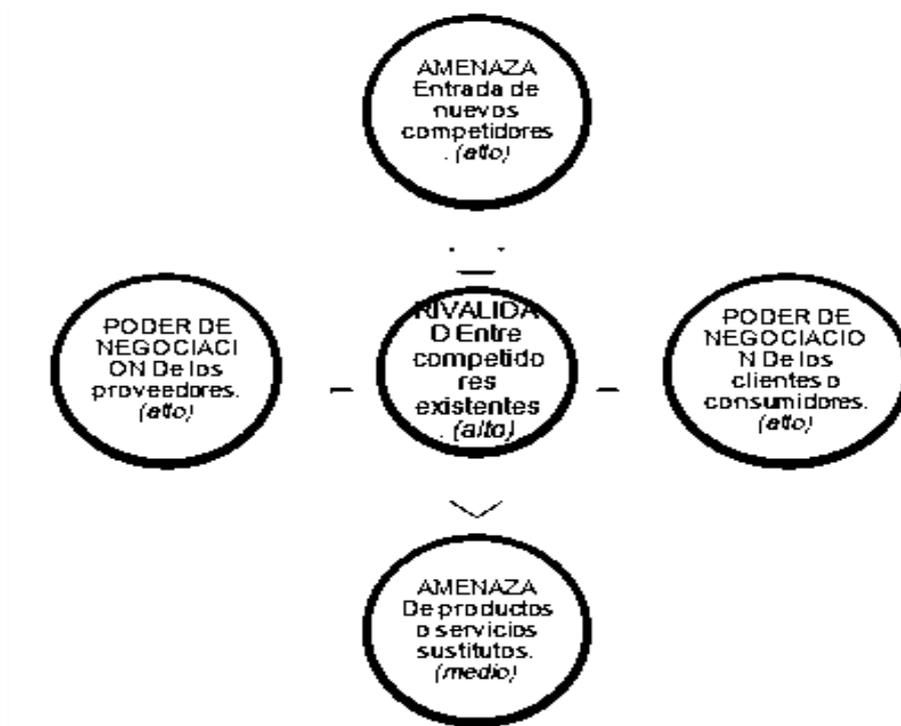
- Las áreas de manufactura y servicios, han destinado, 61.97 y 83.16 millones en recursos para I+D. Correspondiendo el 0.76% a la contribución mensual de la inflación los muebles y artículos para el hogar.



**Ilustración 6 Contribución de la inflación anual en Muebles y artículos para el hogar**

**Fuente: Banco Central del Ecuador, Mayo 2015**

## 2.2 ANÁLISIS PORTER



**Ilustración 7 Fuerzas de Porter**  
**Elaborado por: Geovanny García C.**

Michael Porter, ha brindado importantes aportaciones sobre el management, estrategia empresarial, desarrollo económico, competitividad., modelo de las cinco fuerzas, responsabilidad social y valor compartido.

En 1979 Harvard Business Review, publica su artículo titulado "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia", el mismo que exponía el Modelo de las cinco fuerzas y su utilidad dentro del management.

Como se mencionó anteriormente, Porter resalta la importancia de la competitividad dentro de la estrategia propia de cada organización, como una orientación única capaz de trascender en el tiempo.

El Modelo de las cinco fuerzas tiene un enfoque que sirve para la planificación de la estrategia corporativa. Gracias a esta herramienta, se puede analizar el entorno competitivo en la cual la Mueblería Garma se encuentra ubicada. Este análisis externo nos permite identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo económico, así mismo como el reconocimiento de amenazas y adversidades propias del mercado y a nivel macro.

Es así como el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter ha permitido a industrias nacionales e internacionales, identificar las amenazas del mercado y las formas de alianza o estrategias que permitirá contrarrestar las adversidades y que se logre mantener competitivos, rentables, estables, en continua mejora y crecimiento.

Al hablar de industrias se refiere al conjunto de empresas que proporcionan productos y/o servicios similares. Porter plantea en su análisis de las cinco fuerzas, un análisis estratégico dentro de la industria que se encuentra para poder desarrollar estrategias de competencia. Estrategias de enfoque, estrategias de diferenciación son algunas de las formas que se pueden definir para lograr sostenibilidad ante tiempos cambiantes, donde la tecnología, el mejoramiento continuo y una mayor conciencia hacia los recursos escasos y nuestra sociedad, generan en los empresarios una mayor preocupación, que simplemente obtener ganancias.

A continuación se presentan las cinco fuerzas con relación a la Mueblería Garma, determinando cada aspecto en base a los estudios realizados del mercado:

### **2.2.1 Intensa rivalidad entre los competidores del mercado actual: Alto**

Esta se da debido a que se encuentran ubicados en una misma industria, las fusiones y adquisiciones de industrias ocurre con regularidad, los

productos que se ofrecen tienen poca diferenciación, son perecederos, la demanda de estos disminuye, ocurre reducciones de precios, los consumidores tienen la posibilidad de cambiar marcas fácilmente y los costos fijos son altos. (Kume, 2014)

Analizar el mercado y lo que la competencia ofrece, resulta un aliento poder generar ventajas competitivas; con esto se hace referencia al valor agregado y diferenciador que desarrolla para cada uno de los productos o servicios de manera que sean catalogados como únicos dentro del mercado.

**Tabla 8 Intensa rivalidad entre los competidores**

Variables	Intensidad		
	Alta	Media	Baja
Variedad de locales de muebles en el mercado	x		
Insuficiente control para regulación de precios	x		
Valor agregado y diferenciado de Garma	x		
Servicio personalizado de Garma	x		

**Elaborado por: Geovanny García**

En este caso, la rivalidad entre los competidores del mercado actual es alta, ya que el mercado de muebles de madera en Portoviejo está saturado. Cada vez existen más negocios de este tipo. Inclusive existen negocios que por cada producto vendido, prefieren ganar sólo un 2%, con tal de efectuar la venta; no existe un control para la regularización de precios.

### **2.2.2. Amenaza de entrada al mercado de nuevos competidores: Alto**

Esto implica una advertencia para las empresas que se encuentran ya posicionadas, ya que los clientes tendrían más opciones de compra.

Es importante mencionar que para ingresar a un mercado, Mueblería Garma se encuentra con múltiples barreras, las cuales son: economías a escala, políticas reguladoras, altos impuestos, saturación del mercado, entre otras.(Kume, 2014)

De acuerdo al plan de negocios, la entrada al mercado de nuevos competidores puede llegar a ser alta, ya que el servicio que se va a ofrecer lo puede brindar otra empresa ya posicionada en el mercado de muebles de madera de Portoviejo, pero de acuerdo a la verificación de la empresa, al ser los primeros en brindarlo, será reconocida como la única y verdadera, por lo que se pretende captar una mayor parte de la población.

**Tabla 9 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Aspectos	Intensidad		
	Alta	Media	Baja
Actividad del negocio	x		
Nueva presentación de muebles	x		
Calidad y estilo innovador para el mercado	x		
Numerosos negocios de muebles	x		
Distinción de servicio personalizado	x		

**Elaborado por: Geovanny García**

### 2.2.3. Amenaza de ingresos de productos sustitutos: Medio

Con esto nos referimos a los productos o servicios que resultan ser la alternativa del mercado. Una vez que han ingresado estos sustitutos a la industria, se establecen de límites de precios. Pero para que pueda ocurrir esto es debido a las siguientes razones: los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes, existe poca publicidad de productos existentes, hay poca lealtad en los consumidores y el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores. (Kume, 2014)

Para contrarrestar esto, se utilizan varias estrategias, como aumentar y mejorar la calidad de los productos y/o servicios, disminuir los precios de los mismos, aumentar promociones, publicidad y canales de venta.

La amenaza de ingresos de productos sustitutos es media y persistente, ya que grandes empresas se dedican a la comercialización y fabricación de muebles de plástico, cáñamo, paja, de bambú, corcho y cartón por citar ejemplos; que por lo general sirven como reemplazo de los muebles de madera MDF, ya que se los puede obtener por un menor precio o muchas veces resultan ser más resistentes.

**Tabla 10 Amenaza de ingresos de productos sustitutos**

Variables	Intensidad		
	Alta	Media	Baja
Aumentar y mejorar calidad	x		
Disminuir precios		x	
Productos alternativos a la madera		x	
Variedad en materias primas para elaborar muebles		x	
Precio en relación a la calidad		x	

**Elaborado por: Geovanny García**

#### 2.2.4. Poder de negociación de los proveedores: Alto

Hace referencia a la capacidad que tienen los proveedores para aumentar sus precios. Por lo general, ellos ganan y logran aumentar sus precios cuando existen pocos proveedores en la industria, el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto y las empresas realizan compras con poco volumen. (Kume, 2014)

Para disminuir su fuerza se crean diversas estrategias como comenzar a producir la materia prima que se necesitará de manera que disminuya el costo final y desarrollar alianzas entre los proveedores de mutuo beneficio (ganar – ganar).

El poder de negociación de los proveedores es alto. Distribuidores como Masisa, Novepan y Edican, que importan madera MDF desde Chile, son las únicas fuentes por las que se obtiene la materia prima, por lo tanto, ellos tienen el poder para determinar los precios.

**Tabla 11 Poder de negociación de los proveedores**

Variables	Intensidad		
	Alta	Media	Baja
Concentración en un productor nacional de madera MDF	x		
Concentración en tres importadores de madera MDF	x		
Control de precio nacional e importadores	x		

**Elaborado por: Geovanny García**

### 2.2.5. Poder de negociación de los consumidores: Alto

Significa la capacidad que tienen estos, para adquirir productos y servicios bajo sus condiciones y precios que más les convengan. Esto por lo general ocurre cuando, existe una menor cantidad de compradores que de vendedores, por lo tanto no existe una demanda creciente de productos y servicios, lo que genera en ellos el poder para exigir mejores condiciones y precios más bajos. También ocurre cuando, no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos, los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores, los vendedores enfrentan una reducción en la demanda. (Kume, 2014)

Para contrarrestar todo esto, se desarrollaron las siguientes estrategias: buscar una diferenciación en los productos, ofrecer mayores servicios de postventa, ofrecer mayores y mejores garantías, aumentar las promociones de ventas y aumentar la comunicación con el cliente. (Kume, 2014).

El poder de negociación de los consumidores para Mueblería Garma, es alta, ya que existe una alta competencia y el cliente tiene varias opciones para elegir.

**Tabla 12 Poder de negociación de los consumidores**

Variables	Intensidad		
	Alta	Media	Baja
Clientes dispersos en el mercado		x	
Generar lealtad del cliente	x		
Estándar de calidad	x		
Contrarrestar a la competencia	x		

**Elaborado por: Geovanny García**

---

### 2.3. POBLACIÓN, MUESTRA

Hombres y mujeres de 28 a 55 años de edad, que residan en la ciudad de Portoviejo; pertenecientes a la clase media y media alta, con ingresos mayores a \$800. Segmentado en un grupo que según estadísticas del INEC, 12000 personas reflejan cumplir con ese perfil.

La selección de esta población se da en la búsqueda de un perfil de clientes jóvenes que desee adquirir una casa o departamento o para las personas que deseen remodelar con muebles modernos para cambiar el estilo tradicional de los muebles de madera por muebles en MDF.

De acuerdo con (Editorial Limusa S.A. México.1997), una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación

Población: La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo & Tamayo, (1997), *“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”*(P.114)

Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

Cuando se selecciona algunos elementos con la intención de averiguar

algo sobre una población determinada, se refiere a este grupo de elementos como muestra. Por supuesto, que se espera que los resultados obtenidos en la muestra sea cierto para la población en su conjunto. La exactitud de la información recolectada depende en gran manera de la forma en que fue seleccionada la muestra. Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma.

#### 2.4. SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como se manifestó anteriormente el número de población es de 12000 clientes de la ciudad, por lo que se procede aplicar la fórmula finita, debido a que se conoce la totalidad del elemento que se va a investigar, estos participantes cuentan con las características similares en referencia a la información actual que se dispone en las bases.

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

z2 =	3.8416	Nivel de confianza
P=	0.5	Probabilidades que se presenta el fenómeno
Q=	0.5	
N=	12000	Población

N= 374 encuestas por realizar



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

Encuestas dirigida a la población de la ciudad de Portoviejo para conocer su interés para adquirir muebles para el hogar MDF

**INFORMACIÓN GENERAL**

Sexo:  
Masculino

Edad:

Femenino

Profesión

**Marque con X en las alternativas que corresponda.**

**Pregunta: 1**

¿En los últimos 5 años usted ha adquirido muebles en MDF para su hogar?

Si

No

**Pregunta: 2**

¿Cómo usted considera la calidad de los muebles en MDF?

Alta

Regular

Baja

**Pregunta: 3**

¿Qué tipo de muebles en MDF usted ha adquirido?

Camas

Closets

Modulares

Veladores

Anaqueles

Otros

**Pregunta: 4**

¿Qué aspectos usted considera al momento de comprar este tipo de muebles?

Aspectos	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Diseños				
Precios				
Ofertas				
Durabilidad				
Calidad				
Servicio				

**Pregunta: 5**

¿Qué tan satisfecho está con los muebles de su hogar?

Satisfecho  Medianamente Satisfecho  Insatisfecho

**Pregunta: 6**

¿Cuánto pagaría usted por muebles en MDF: ?

200 - 399  600 - 799   
400 - 599  800 - 999

**Pregunta: 7**

¿Cómo realiza el pago respectivo por la compra de sus muebles?

Tarjeta de crédito  Efectivo  Cheque  Otros

**Pregunta: 8**

¿Por qué medio realiza la compra de sus muebles?

Página web  Catálogo  Centro Comercial  Otros

**Pregunta: 9**

Le gustaría recibir un asesoramiento por profesionales, al momento de adquirir muebles

Si  No

**Pregunta: 10**

¿Conoce la mueblería Garma de Portoviejo?

Si  No

## 2.5. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

### Pregunta No.1

**¿En los últimos 5 años usted ha adquirido muebles en MDF para su hogar?**

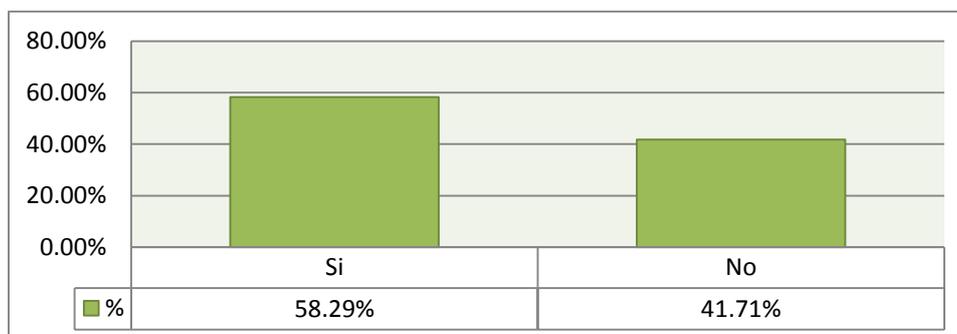
Por ser un producto poco conocido, el público aún no se encuentra inteligenciado en el tema de adquisición de muebles de madera de fibra, lo cual además de ser más económicos, la ventaja que van a encontrar sobre su uso, es la variedad de diseños acoplados al estilo de viviendas actuales.

El porcentaje de las encuestas se encuentra dividido entre respuestas afirmativas y negativas, lo cual se interpreta que existe un mercado desabastecido y que se puede realizar campaña de promoción con la finalidad de captar este segmento que no se ha atendido aún.

**Tabla 13 Adquisición muebles MDF**

	OPCIONES	
	Si	No
<b>Cantidad</b>	218	156
<b>Total</b>	<b>374</b>	

**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**



**Ilustración 8 Adquisición muebles MDF**

**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

## Pregunta No.2

### '¿Cómo usted considera la calidad de los muebles en MDF?

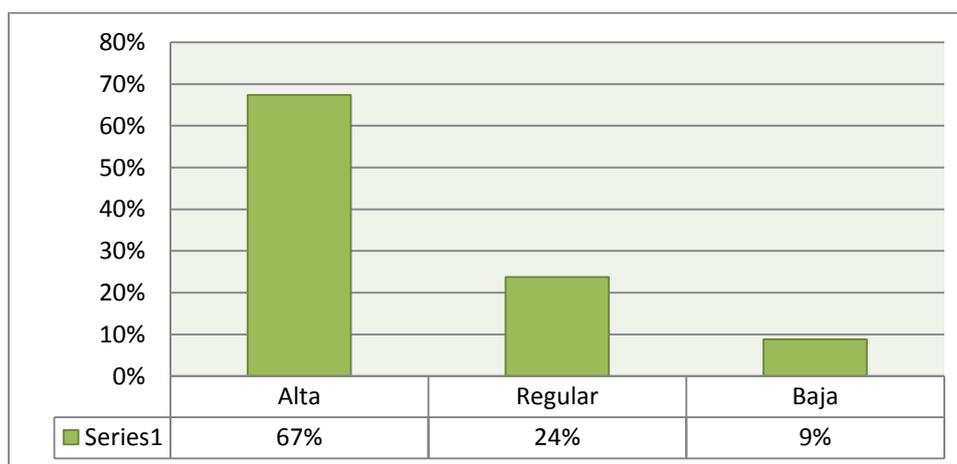
Prosiguiendo con la pregunta anterior se realizó la consulta a los encuestados sobre la percepción que tienen de los muebles MDF, para lo cual manifestaron que tienen una buena aceptación porque está representado con el 67% de calidad alta, por lo tanto los resultados indican que el mercado si acepta este nuevo estilo de muebles de hogar, y que estarían dispuestos a adquirirlos.

**Tabla 14 Percepción de la calidad de MDF**

	OPCIONES		
	Alta	Regular	Baja
CANTIDAD	252	89	33
Total	374		

**Elaborado por: Geovanny García**

**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**



**Ilustración 9 Percepción de la calidad de MDF**

**Elaborado por: Geovanny García**

**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

### Pregunta No.3

#### ¿Qué tipo de muebles en MDF usted ha adquirido?

De las personas entrevistadas indicaron que los anaqueles son los muebles que más se adquieren en material MDF dando la pauta de que son utilizados al interior de sus hogares con el 28% con muy buenos resultados de apreciación por quienes lo compraron, también lo que suelen comprar en segundo grado de importancia son los modulares con el 18%. En tercer puesto se encuentran las camas con el 20% con interés del público.

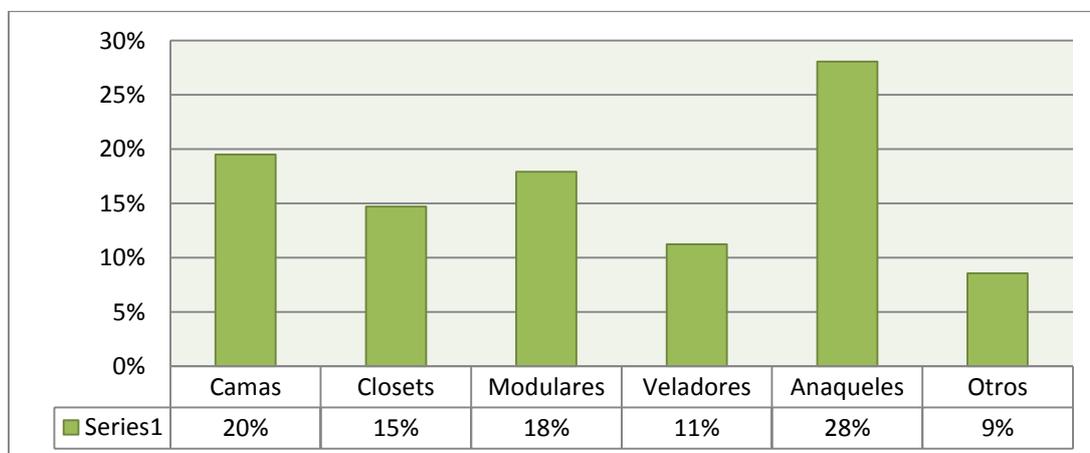
Es así que se puede incluir nuevos productos para el hogar con el material MDF para ponerlos como nuevas alternativas comerciales orientados hacia este segmento que son los más aceptados y tienen más salida en el mercado.

**Tabla 15 Tipos de muebles MDF que compra**

OPCIONES					
Camas	Closets	Modulares	Veladores	Anaqueles	Otros
73	55	67	42	105	32
<b>374</b>					

Elaborado por: Geovanny García

Fuente: Entrevistados en Portoviejo



**Ilustración 10 Tipos de muebles MDF que compra**

Elaborado por: Geovanny García

Fuente: Entrevistados en Portoviejo

Pregunta No.4

### **¿Qué aspectos usted considera al momento de comprar este tipo de muebles?**

En esta pregunta es opcional con peso para definir cuáles son las características principales que el público contempla al tomar la decisión de compra por un producto de consumo duradero, la mueblería Garma se especializa en producir modelos basados en diseños innovadores y personales que el público solicita, esto también le da una ventaja en el precio porque no necesitan de intermediarios o proveedores del producto, por lo tanto la calidad, durabilidad y servicio son las características personalizadas de los Muebles Garma.

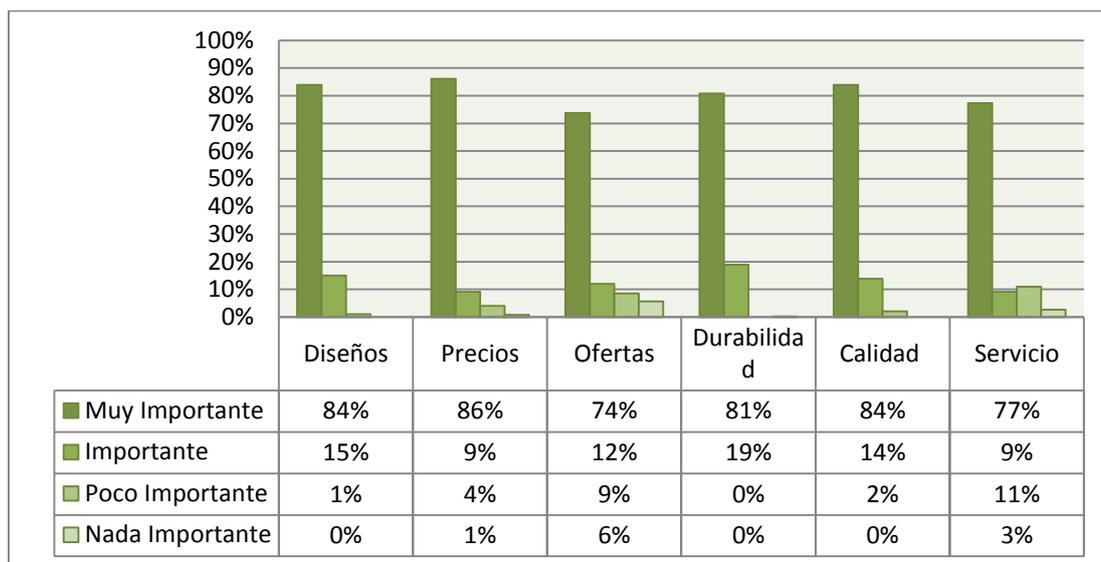
El público opinó que todos los aspectos son muy importantes resaltando esta opción con el porcentaje mayor entre las opciones determinadas para que sean seleccionadas.

**Tabla 16 Aspectos que considera para la compra de muebles**

<b>Aspectos</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Nada importante</b>	<b>Total</b>
<b>Diseños</b>	314	56	4	0	374
<b>Precios</b>	322	34	15	3	374
<b>Ofertas</b>	276	45	32	21	374
<b>Durabilidad</b>	302	71	0	1	374
<b>Calidad</b>	314	52	8	0	374
<b>Servicio</b>	289	34	41	10	374
<b>Total</b>	<b>1817</b>	<b>292</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>2244</b>

**Elaborado por: Geovanny García**

**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**



**Ilustración 11 Aspectos que considera para la compra de muebles**  
**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

### Pregunta No.5

#### ¿Qué tan satisfecho está con los muebles de su hogar?

Esta pregunta está bastante atomizada en los resultados, se puede interpretar como ser productos de consumo duradero su rotación es más lenta y los hogares prefieren mantenerse con los muebles que tienen en sus casas hasta que en el tiempo puedan adquirir otros.

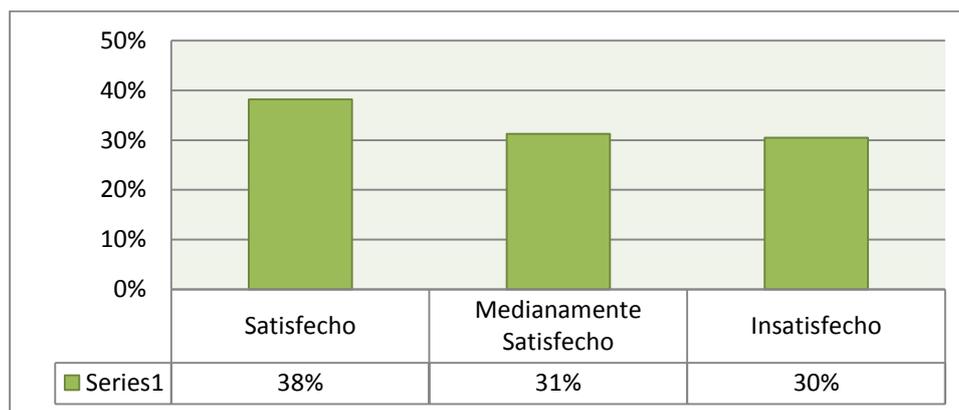
Otras personas en cambio, manifiestan que al cambiarse de domicilio los muebles no encajan ya sea por muy grande o muy pequeña, por lo que este sería el evento por el cual las personas suelen cambiar los muebles, debido a que hoy en día las casas se elaboran con un tamaño estándar poco a los modelos tradicionales en que distintos espacios eran más amplios, es por ello que se sugiere poder cautivar al público que necesita cambiar su mobiliario.

**Tabla 17 Satisfacción con muebles del hogar**

OPCIONES

	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho
<b>CANTIDAD</b>	143	117	114
<b>Total</b>	<b>374</b>		

**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**



**Ilustración 12 Satisfacción con muebles del hogar**  
**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

### Pregunta No.6

#### ¿Cuánto pagaría usted por muebles en MDF?

Los resultados en esta pregunta fueron con mayor impacto del 59% para los pagos de entre \$200 a \$399, considerando que sean muebles de sala en la consulta, pues los precios suelen variar más o menos dependiendo del estilo, tamaño y tipo que necesite.

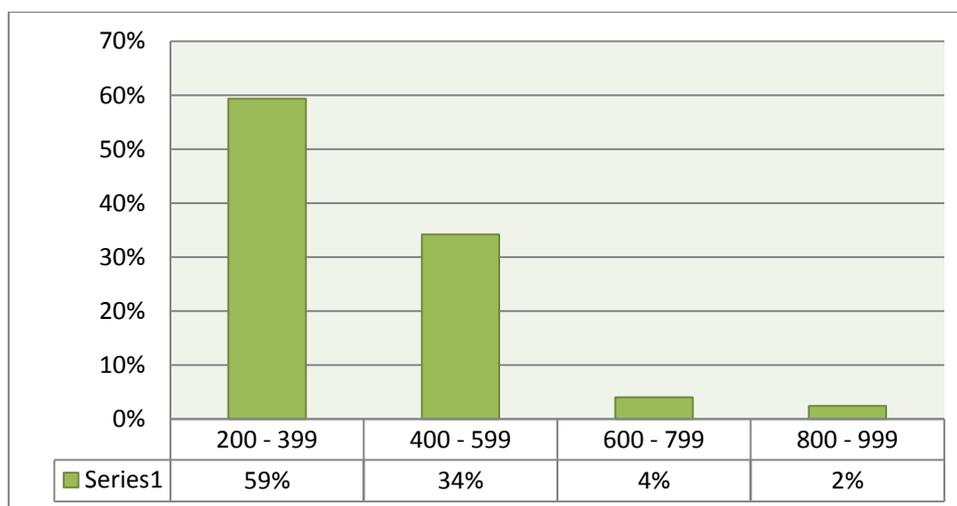
Sin embargo esta pregunta fue preparada para reconocer un valor estándar que la mayoría del público estaría dispuesto a desembolsar para adquirir muebles nuevos para su hogar.

### Tabla 18 Disposición monetaria para comprar muebles

	OPCIONES			
	200 - 399	400 - 599	600 - 799	800 - 999
<b>CANTIDAD</b>	222	128	15	9
<b>Total</b>	<b>374</b>			

**Elaborado por: Geovanny García**

**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**



**Ilustración 13 Disposición monetaria para comprar muebles**

**Elaborado por: Geovanny García**

**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

### **Pregunta No.7**

**¿Cómo realiza el pago respectivo por la compra de sus muebles?**

Los resultados fueron de 75% con tarjeta de crédito, 18% en efectivo, lo que se define como que la mayor parte de las personas prefieren cancelar en cuotas que brinda la facilidad las tarjetas de crédito con el cargo normal de interés, sin duda es la mejor opción para el público que está orientado hacia el consumismo brinda mejor oportunidad de adquirir los bienes o servicios que deseen.

La segunda opción es de efectivo, debido a que algunos entrevistados manifestaron que prefieren ahorrar internamente y luego cancelar en efectivo

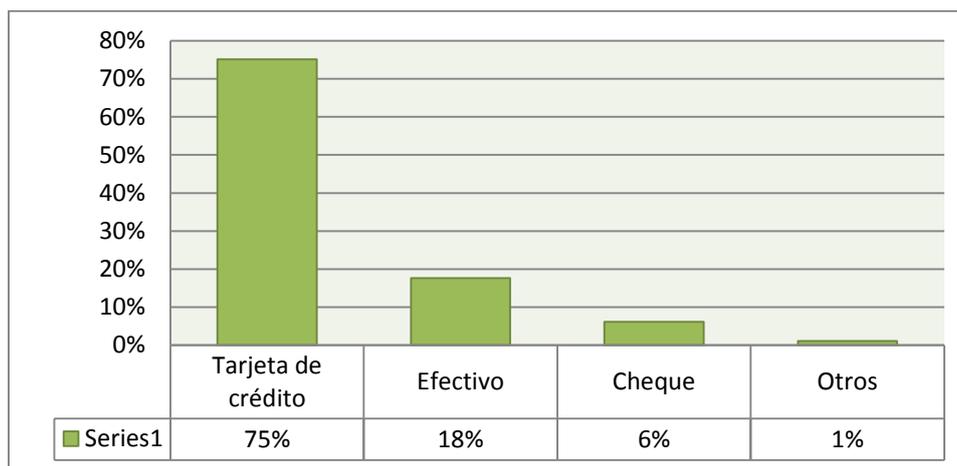
para evitar la carga de interés por lo que terminarían pagando un poco más de los presupuesto para esta compra.

**Tabla 19 Forma de pago que prefiere**

	OPCIONES			
	Tarjeta de crédito	Efectivo	Cheque	Otros
<b>CANTIDAD</b>	281	66	23	4
<b>Total</b>	<b>374</b>			

**Elaborado por: Geovanny García**

**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**



**Ilustración 14 Forma de pago que prefiere**

**Elaborado por: Geovanny García**

**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

### **Pregunta No.8**

#### **¿Por qué medio realiza la compra de sus muebles?**

Hoy en día la variedad de tiendas se encuentran en centros comerciales, y al público de Portoviejo gusta de asistir a estos locales, pues además de poder distraerse también pueden disfrutar de la diversidad de actividades y productos que ofrecen entre ellos los muebles, siendo el 54% el resultado más alto en la encuesta.

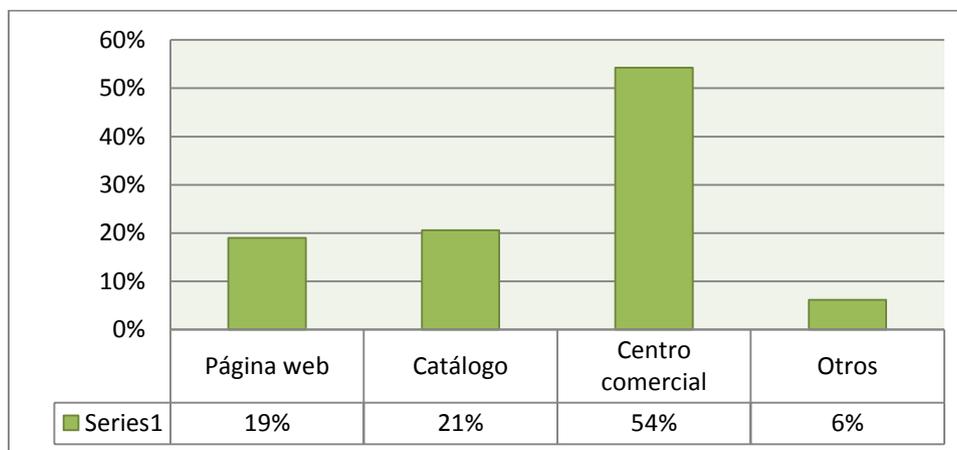
Por medio de un catálogo es la siguiente opción, con el 21% manifestaron que es más práctico y lleva menos tiempo tomar la decisión además de que

se pueden solicitar que vayan a sus hogares para tomar las medidas de acuerdo a los espacios que disponen, por lo cual les resulta una mejor opción como medio de compra.

**Tabla 20 Medio de compra de muebles**

	OPCIONES			
	Página web	Catálogo	Centro comercial	Otros
<b>CANTIDAD</b>	71	77	203	23
<b>Total</b>	<b>374</b>			

**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**



**Ilustración 15 Medio de compra de muebles**

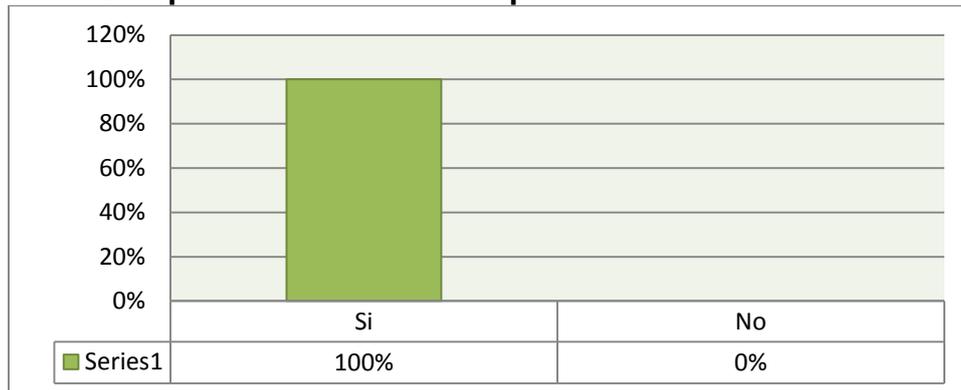
**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

**Pregunta No.9**

**Le gustaría recibir un asesoramiento por profesionales, al momento de adquirir muebles**

El 100% de los encuestados indicaron que les encetaría recibir asesoramiento al realizar las compras de muebles de cualquier tipo para sus domicilios, pues muchos de los casos al asistir a los negocios que venden muebles no reciben correcta asesoría y terminan perdiendo el interés de comprar muebles.

**Tabla 21 Opinión sobre asesoría profesional**

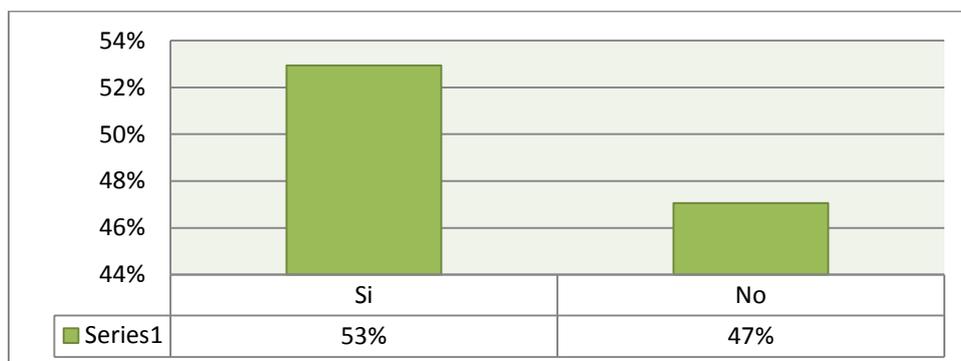


**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

**Pregunta No.10**

**¿Conoce la mueblería Garma de Portoviejo?**

El 53% de los encuestados si reconoce la Mueblería Garma que se encuentra en la ciudad de Portoviejo y sabe a lo que se dedica, sin embargo esto no quiere decir que la han visitado, por lo tanto existe una ventaja competitiva para persuadir al cliente para el ingreso a la tienda, y realizar una efectiva gestión comercial para que el público salga satisfecho y con la compra de un mueble para su hogar.



**Ilustración 16 Opinión sobre asesoría profesional**

**Elaborado por: Geovanny García**  
**Fuente: Entrevistados en Portoviejo**

## **CAPÍTULO III. EL PRODUCTO O SERVICIO**

### **3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

MDF (Medium density fireboard), o tableros de fibra de densidad media como sus siglas en inglés lo indican. Está construida a base de fibras de madera reconstruidas. Es la más económica y versátil de todas las maderas. Tiene usos múltiples, entre ellos la construcción de muebles, como armarios, cajones, puertas, y estanterías.

Por su estructura molecular, puede ser recubierta por cualquier tipo de pintura, incluyendo el barniz, las pinturas con base en agua y las de aceite. Además un pegamento para madera, puede unir dos piezas de MDF sin ningún tipo de problema. No tiene nudos, a diferencia de la madera normal, por lo que resulta más fácil de cortar, acomodar y taladrar.

### **3.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

Debido a que dentro del negocio de la fabricación y venta de muebles en Portoviejo, no existe un servicio continuo, se pretende brindar una asesoría antes, durante y posterior a la compra.

Cuando el cliente se acerque a alguno de los locales, tendrá la asesoría de un diseñador, que lo ayudará al momento de elegir el tipo de mueble, los colores, el diseño, estructura, entre otros. En continuación a esto, se pretende tener un claro panorama de lo que el cliente desea y lo que mejor se adapte a su casa.

También se va a realizar la contratación de un Community Manager, para que constantemente esté actualizando las páginas en Facebook e Instagram,

con imágenes de trabajos hechos, y también para poder recibir retroalimentación de los clientes y lo que el mercado espera.

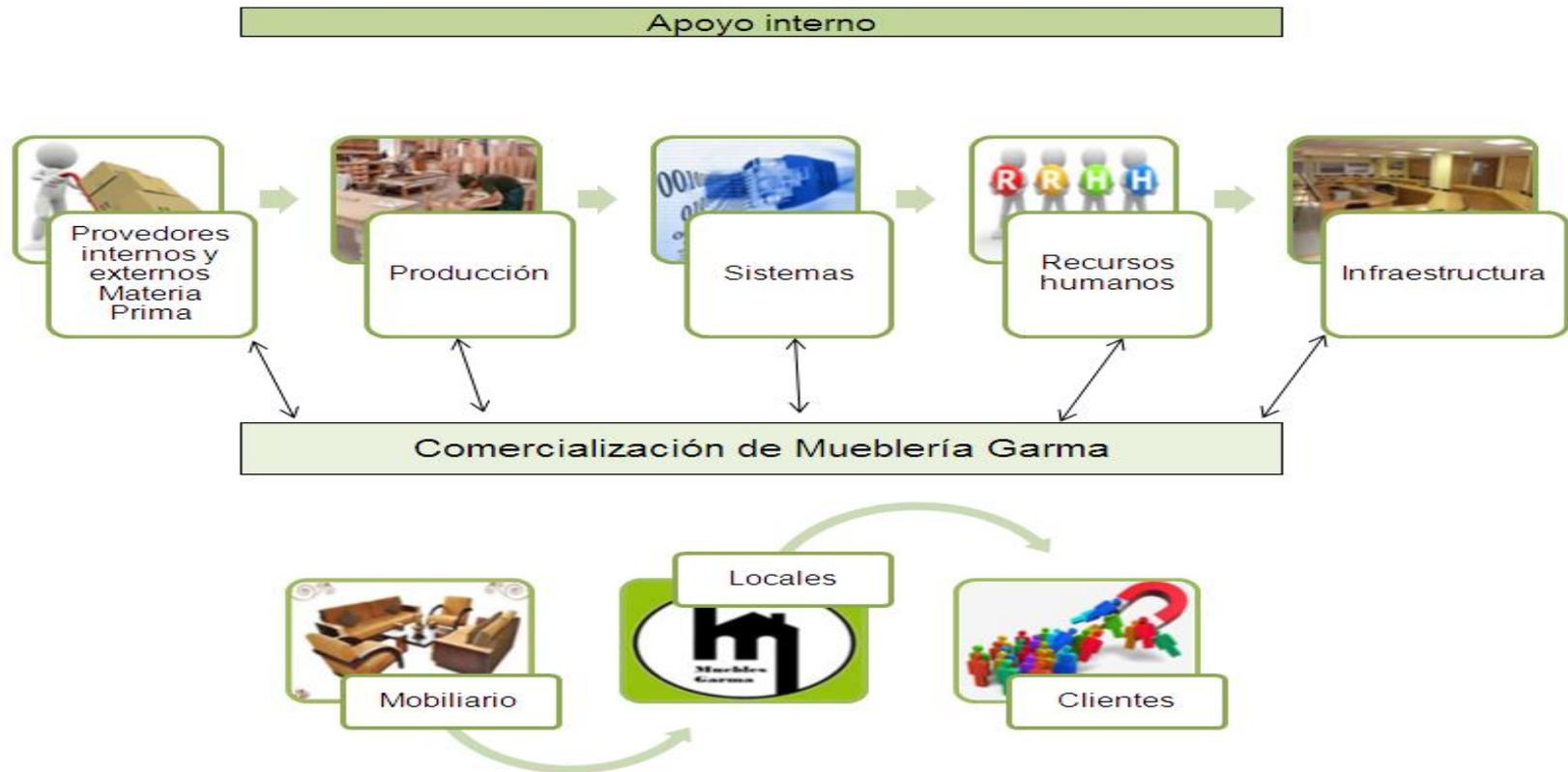
La construcción de una página web, donde los clientes puedan realizar compras rápidas por internet, teniendo como primera y única opción la elección de un tipo de mueble, con el color y medidas que el cliente desee.

### **3.3. CADENA DE VALOR**

Crear ambientes familiares, contar con diseños exclusivos, modernos personalizados, ahorradores de espacio, que se diferencien de los demás, por medio del servicio de compra. Diseño y compra por internet.

La cadena de valor permite realizar análisis estratégicos sobre los procesos y costos que involucra la operativa del negocio, esta herramienta se diseña en base a definir las áreas inmersas en la transformación de la materia prima y las partes operativas que se involucran en su elaboración, diferenciando sus productos de la competencia.

Para Garma se ha dividido entre las áreas internas que tienen sinergia para la elaboración de los productos entre ellas se indica: Proveedores, producción, sistemas, recursos humanos e infraestructura, que los las áreas de apoyo que comienza desde el aprovisionamiento de materias primas, la transformación de la misma en el producto diferenciado, para ello la tecnología es importante que permita disminuir costos y aprovechar los recursos, lo cual también es una ventaja puesto que le permite liderar en costos.



**Ilustración 17 Cadena de Valor GARMA**  
Fuente: GARMA  
Elaborado por: Geovanny García

La comercialización del producto comienza desde la presentación de los productos en los locales a fin de ponerlos a consideración de los clientes, adicionalmente que son los puntos de ventas para poder atender personalmente a los clientes y satisfacer sus necesidades.

Esta herramienta permite generar un valor en los procesos productivos entre sus diversas áreas que se involucran:

- Compra materia prima
- Fabricación de muebles
- Almacenaje de productos
- Distribución en puntos de ventas.

El ser productores de muebles para el hogar genera ventaja competitiva frente a los competidores que se mencionan las siguientes:

- Especialización de los productos mobiliarios que elabora para el hogar.
- Identificación de la marca GARMA en Portoviejo y en toda la provincia de Manabí.
- Liderazgo tecnológico cadena de valor, porque se dispone de planta propia, que se actualiza para diversificar productos y a un costo más bajo que la competencia.
- Costos y servicios, en especial con la competencia local y con otras ciudades.

### **3.4. F.O.D.A.**

*“Es un análisis hacia adentro y hacia afuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos,*

*superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis” (Braun, 2009)*

**Tabla 22 FODA GARMA**

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores externos</b>
<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Conocimiento del mercado de la ciudad de Portoviejo y necesidades de los clientes</p> <p>Productos sustitutos económicos</p> <p>Variedad de productos mobiliarios</p> <p>Servicio de asesoramiento</p> <p>Diversidad en forma de pago</p> <p>15 años en el mercado</p> <p>Sistema de compras por internet</p> <p>Diseños personalizados e innovadores</p>	<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Precios accesibles de acuerdo con la realidad del mercado</p> <p>Cliente diseña los muebles que necesita</p> <p>Alto consumo de bienes muebles para el hogar</p> <p>Diseños por un bajo costo</p> <p>Créditos que entrega el gobierno para incentivar la producción nacional.</p>
<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Amplia competencia en la ciudad</p> <p>Baja promoción de productos MDF</p> <p>Falta de publicidad en redes sociales</p> <p>Capacitación del persona</p>	<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Pocos locales de Mueblería Garma</p> <p>Cambio de medidas políticas para el sector comercial</p> <p>Impuestos a la materia prima (MDF) en un 15%.</p>

**Elaborado por: Geovanny García**

**Fortalezas:**

Las fortalezas de Mueblería GARMA se destacan en los años de experiencia en la comercialización de muebles para el hogar, que tienen gran variedad de productos. Los colaboradores del área comercial se encuentran capacitados para atender las necesidades.

Entre los productos que se ofrecen son de manera personalizada para que los clientes puedan elegir colores y tamaños de acuerdo con los espacios físicos de sus domicilios, por tratarse de una empresa que fabrica directamente es mucho más económico los costos hacer muebles bajo pedidos.

En la forma de pagos tienen varias opciones para poder financiar las compras por medio de tarjetas, en efectivo, cheques abonos, entre otros.

### **Oportunidades:**

Con relación a los precios, los muebles que se comercializan son de bajo costo, debido a que la empresa fabrica directamente, por lo tanto depende directamente de los costos de obtención de materia prima por parte de los proveedores.

En base a la necesidad actual sobre los nuevos modelos habitacionales, las familias modernas buscan modelos de acuerdo a esos espacios, acoplando a los espacios así como también la cantidad de muebles de decoración que hoy en día se utiliza, de la misma manera anaqueles, repisas, cama y closet.

En este factor externo se resalta el apoyo que el gobierno brinda para la producción nacional por medio de préstamos para el desarrollo del aparato productivo nacional, entre ellos la manufactura que ocupa uno de las principales unidades de consumo nacional. El gobierno también realiza campañas promocionales por medio de ferias para que se conozcan los

productos de forma internacional y puedan proyectarse al exterior los artículos que en el país se fabrican.

### **Debilidades:**

Entre las debilidades se encuentran la fuerte competencia que existe en la ciudad, debido a varios negocios que venden de igual manera muebles para el hogar, haciendo una campaña de captación de mercado más que brindar calidad en sus productos y con ello satisfacción a sus clientes, sin embargo existe gran parte del mercado que elige precio en lugar de un buen producto con garantías.

En la ciudad no se comercializan muebles MDF, hay personas que desconocen este material de fabricación, el cual es más económico y se vería retribuido en el precio de adquisición, por lo tanto se prevé realizar campañas de promoción de estos nuevos modelos con este material.

Si bien es cierto se cuenta con la fuerza de ventas adecuada para poder sobresalir en el sector, se necesita realizar capacitación profunda para que además de comercializar correctamente, transmiten el mensaje de la razón de ser del negocio, tengan empatía para enganchar al público, así como el ser más proactivo.

### **Amenazas:**

Mueblería GARMA tiene pocos locales en la ciudad de Portoviejo, ubicados estratégicamente en la ciudad, pero a medida que la ciudad ha crecido, los locales no se han multiplicado sino que se han mantenido, resulta una amenaza no poder abrir más locales, porque la competencia es quien aprovechado para ganar terreno en otras zonas de la ciudad.

Otra de las amenazas externas se encuentra las imposiciones gubernamentales, por medio de nuevas políticas que afecte al sector comercial, con impuestos adicionales lo cual afecte las proyecciones sobre las cuales la empresa trabaja cada año.

Como es de conocimiento, el presente año la salvaguardia también afecto al sector maderero, ocasionando que los precios de estos productos suban, por razón de que la materia prima tiene que cancelar más impuestos de los previstos, lo que obliga a aumentar los precios en los muebles.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ FODA</b>	<p>Conocimiento del mercado de la ciudad de Portoviejo y necesidades de los clientes</p> <p>Productos sustitutos económicos</p> <p>Variedad de productos mobiliarios</p> <p>Servicio de asesoramiento</p> <p>Diversidad en forma de pago</p> <p>15 años en el mercado</p> <p>Sistema de compras por internet</p> <p>Diseños personalizados e innovadores</p>	<p>Amplia competencia en la ciudad</p> <p>Baja promoción de productos MDF</p> <p>Falta de publicidad en redes sociales</p> <p>Capacitación del persona</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	(FO)	(DO)
<p>Precios accesibles de acuerdo con la realidad del mercado</p> <p>Cliente diseña los muebles que necesita</p> <p>Alto consumo de bienes muebles para el hogar</p> <p>Diseños por un bajo costo</p> <p>Créditos que entrega el gobierno para incentivar la producción nacional.</p>	<p>Aumento de comercialización de Mobiliario para el hogar por los precios bajos de productos MDF. En la mueblería se ofrece el diseño personalizado por el clientes de acuerdo a su requerimiento y cómodas formas de pago.</p>	<p>En Portoviejo la competencia es fuerte porque existen varias mueblerías que comercializan con precios bajos, así mismo baja rentabilidad, lo que hace perder mercado a Garma, y si aplicará promoción agresiva de sus productos captaría el mercado que se ha ido mermando.</p>
<b>AMENAZAS</b>	(FA)	(DA)
<p>Pocos locales de Mueblería Garma</p> <p>Cambio de medidas políticas para el sector comercial</p> <p>Impuestos a la materia prima (MDF) en un 15%.</p>	<p>Mueblería Garma dispone de pocos locales, la fabricación es propia por medio de productos importados y nacionales, por lo que al ser pocos los distribuidores son los que imponen el precio. No existen aranceles adicionales pero el comercio es un sector sensible para políticas.</p>	<p>La baja promoción de los productos y servicios que ofrece Garma ha resultado que pierda mercado, compitiendo con precios bajos, sin embargo Garma posee productos de calidad. Adicionalmente con la nueva línea que se propone que es MDF.</p>

**Ilustración 18 Matriz FODA - CAME**  
**Elaborado por: Geovanny García.**

**MATRIZ EFI: Factores del éxito interno**

**Tabla 23 MATRIZ EFI**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZA</b>			
Conocimiento del mercado de la ciudad de Portoviejo y necesidades de los clientes	0.11	4	0.42
Productos sustitutos económicos	0.11	4	0.42
Variedad de productos mobiliarios	0.11	4	0.42
Servicio de asesoramiento	0.05	2	0.11
Diversidad en forma de pago	0.08	3	0.24
15 años en el mercado	0.11	4	0.42
Sistema de compras por internet	0.08	3	0.24
Diseños personalizados e innovadores	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Amplia competencia en la ciudad	0.11	4	0.42
Baja promoción de productos MDF	0.08	3	0.24
Falta de publicidad en redes sociales	0.05	2	0.11
Capacitación del persona	0.05	2	0.11
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>3.37</b>

**Elaborado por: Geovanny García**

<b>PESO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>DETALLE</b>	<b>BAJO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

El resultado de la matriz EFI es de 3.37 ubicándose en una calificación entre medio y alto para el éxito con relación a los factores internos.

### **MATRIZ EFE: Factores del éxito externo**

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Precios accesibles de acuerdo con la realidad del mercado	0.15	4	0.62
Cliente diseña los muebles que necesita	0.08	2	0.15
Alto consumo de bienes muebles para el hogar	0.12	3	0.35
Diseños por un bajo costo	0.12	3	0.35
Créditos que entrega el gobierno para incentivar la producción nacional.	0.12	3	0.35
<b>AMENAZAS</b>			
Pocos locales de Mueblería Garma	0.12	3	0.35
Cambio de medidas políticas para el sector comercial	0.15	4	0.62
Impuestos a la materia prima (MDF) en un 15%.	0.15	4	0.62
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>3.38</b>

**Elaborado por: Geovanny García**

<b>PESO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>DETALLE</b>	<b>BAJO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

El resultado de la matriz EFE es de 3.38 ubicándose en una calificación entre medio y alto para alcanzar el éxito con relación a sus factores externo.

Para que GARMA se ubique como líder en el mercado como la primera mueblería de la ciudad en venta de muebles MDF se necesita establecer estrategias, que se las nombra a continuación:

**Tabla 24 Estrategias para comercializar muebles GARMA MDF**

	EVALUACIÓN		ESTRATEGIA
<b>DEBILIDADES</b>	Amplia competencia en la ciudad	<b>CORREGIR</b>	Realizar campañas publicitarias con la finalidad de atraer nuevos clientes.
	Baja promoción de productos MDF		
	Falta de publicidad en redes sociales		
<b>AMENAZAS</b>	Pocos locales de Mueblería Garma	<b>AFRONTAR</b>	Diversificar la cartera de productos, para que sean competitivos en el mercado.
	Cambio de medidas políticas para el sector comercial		
	Dependencia de proveedores locales		
<b>FORTALEZA</b>	Conocimiento del mercado de la ciudad de Portoviejo y necesidades de los clientes	<b>MANTENER - MEJORAR</b>	Diversificar producto, mejorar formas de pago, capacitar al personal de ventas enfocados a la calidad del servicio al cliente.
	Productos sustitutos económicos		
	Variedad de productos mobiliarios		
	Atención personalizada para clientes		
	Diversidad en forma de pago		
<b>OPORTUNIDADES</b>	Precios accesibles de acuerdo con la realidad del mercado	<b>EXPLORAR</b>	Nuevas tendencias de modelos, colores, y formas de comercializar muebles por medio de internet.
	Cliente diseña los muebles que necesita		
	Alto consumo de bienes muebles para el hogar		

**Elaborado por: Geovanny García**

### **Ventaja estratégica**

- Diferenciación
- Diferencia de producto frente a la competencia

- Los últimos diseños vanguardista
- El producto, la calidad de la madera MDF RH
- El servicio a domicilio para el asesoramiento del hogar
- Sistema de compra Compras por internet con diseños personalizados
- Precios competitivos por ser productores

## **CAPÍTULO IV PLANES ESTRATÉGICOS**

---

#### **4.1. PLAN DE VENTA**

El plan de venta de la Mueblería Garma marca la pauta del deseo de seguir creciendo en el ámbito que se desarrolla, para ello es importante la planificación, organización, mediante las áreas involucradas a fin de poder cumplir con el objetivo de la organización.

Para ello el área comercial es el determinante para cumplir con los planes trazados pues mucho depende de su actividad y desarrollo en la ciudad de Portoviejo, mediante la aplicación de estrategias adecuadas para que la fuerza de ventas las pueda comunicar apropiadamente, aprovechando la ventajas que el mercado brinde, para satisfacer las necesidades del consumidor y así también cumplir con las metas internas como es la de mejorar las ventas y obtener rentabilidad.

En base a esto se plantea el siguiente objetivo general, que va de acuerdo con el plan trazado.

##### **4.1.1. Objetivo General**

Optimizar las ventas de Garma, mediante la aplicación de un plan de negocio estratégico con la introducción de productos innovadores con material MDF.

##### **4.1.2. Objetivos específicos**

- Inducir al público de la ciudad de Portoviejo a la compra de muebles MDF
- Generar ventaja competitiva, mediante la aplicación de promociones especiales y productos innovadores.
- Incrementar las ventas para que a finales de diciembre las utilidades generadas generen un margen neto del 8%.

- Disminuir la presencia de competidores.
- Aumentar presencia en el mercado

#### **4.2. FUERZA DE VENTA**

Para efectuar este punto es necesario adaptarse a las tendencias modernas de lo que efectúan los actuales asesores comerciales, por lo tanto es importante nombrar los pasos para la realización de la venta exitosa en la mueblería GARMA.

- Prospectar a los clientes que llegan a los almacenes
- Contacto al inicio del proceso de venta
- Presentación de los artículos que se ofrecen
- Coordinar y saber manejar las objeciones que se puedan presentar con el futuro cliente
- Cierre de la venta exitosa
- Actividades de postventa

La fuerza de ventas en el motor comercial de la Mueblería GARMA, debido a que por medio de su actividad va a permitir a la compañía generar los rendimientos esperados en el transcurso del tiempo, procurando captar nuevos clientes, así como los que son atendidos transmitan a sus familiares y amigos cercanos sobre la experiencia adquirida en los almacenes, ofreciendo la diversidad de productos y alternativas, para potencializar su labor.

(Ongallo, 2012) *“La organización puede prever un espacio de tiempo considerable para la preparación y para el perfilado de cada una de las fases de trabajo que se presentará en la estrategia de venta directa a cliente”*  
(Pág.97)

**Tabla 25 Detalle de cuotas por zonas**

ZONA	DETALLE
A	Almacén principal
B	Tienda 1
C	Tienda 2

Incremento anual 8% Diferencia cuota 1 - cuota 2 79

ZONA	CUOTA EN %	VENTAS	PAR	EFICACIA	CUOTA 1	CUOTA 2	CUOTA 3
A	55,00%	405	403	1	435	391	435
B	23,00%	207	168	1	182	164	182
C	22,00%	120	161	1	174	157	174
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>732</b>	<b>732</b>	<b>1</b>	<b>791</b>	<b>712</b>	<b>791</b>

**Elaborado por: Geovanny García**

**Tabla 26 Objetivos y contenido de la Estrategia**

PREGUNTA	OBJETIVO	CONTENIDO
¿A quien se dirige?	Población de Portoviejo	Puede presentar argumentos de convicción en la oferta de muebles
¿Cuál es el objetivo?	Captar la mayor cantidad de clientes que llegan al almacén	Se debe demostrar la variedad de artículos, cualidades y calidad de los muebles
¿Cuáles son los resultados esperados?	Incrementar las ventas de Garma	Concretar las ventas
	Promocionar muebles MDF	En especial los muebles MDF

**Elaborado por: Geovanny García**

Garma actualmente cuenta con tres vendedores y un decorador que es la persona encargada de elaborar los nuevos modelos de muebles que se manejan. Garma tiene 2 locales de exhibición, el almacén principal que se encuentra el taller y otro más pequeño que también dispone de dos vendedores. A continuación se presenta la distribución de la fuerza de venta.

**MUEBLERIA GARMA  
FORMATO DE PERFIL DE CARGO**

FECHA: 1 de Junio de 2015

SEDE: Garma Ciudad de Portoviejo

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Vendedor \_\_\_\_\_ CÓDIGO: RL000012

Reporta a: Jefe de Almacén ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 500

Tipo de contrato: Fijo

**2. OBJETO GENERAL DEL CARGO**

Comercializar los productos de la mueblería, atrayendo a los clientes y concretar la venta.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

**3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**

Bachiller, Ing. Comercial, Ing.

**3.2 EXPERIENCIA LABORAL**

2 años de experiencia vendiendo productos similares.

Facilidad de palabra

Ser proactivo

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

FUNCIONES	COMPETENCIAS			
	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Captación de clientes	X		E	D
Proponer ofertas especiales		X	E	D
Presentar alternativas de créditos		X	E	D
Apoyo en la labor de inventario	X		C	T
Elaborar reportes de actividad comercial	X		E	M

**Convenciones**

TIPO DE FUNCIÓN  
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

Elaborado por: Geovanny García

Revisado por: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_

Es importante precisar que no se realizará incremento en el personal de venta se van a mantener los mismos, debido a que se encuentran distribuidas sus funciones de acuerdo con la necesidad del mercado, sin embargo se ha

pensado en mejorar la tabla de comisión para incentivar al personal la colocación de productos nuevos y actuales para los futuros clientes que se acerquen al almacén.

**Tabla 27 Descripción de la fuerza de ventas**

ANÁLISIS DEL TRABAJO		DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		PERFIL REQUERIDO	
<b>Ambiente</b>	Almacén principal y de exhibición	<b>Objetivos</b>	Prospectar nuevos clientes	<b>Estudios</b>	Bachiller o Universitarios
<b>Desempeño</b>	Sueldo mas comisión	<b>Tareas</b>	Definir la venta de muebles	<b>Habilidades</b>	Proactivos, Carisma, experiencia en comercializar productos del hogar
<b>Tiempo</b>	Lunes a domingo con los horarios del almacén	<b>Organización</b>	GARMA	<b>Conocimientos</b>	Conocimiento sobre productos de muebles para el hogar

**Elaborado por: Geovanny García**

La fuerza de ventas tiene asignadas las siguientes unidades proyectadas como objetivos propuestos, que se establecieron de acuerdo con los históricos obtenidos de la Mueblería, contando con la misma cantidad de vendedores.

**Tabla 28 Proyección de unidades de ventas**

	1	2	3	4	5
<b>Productos</b>					
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Modulares de televisión	93	108	122	134	146
Closet	123	141	160	175	190
Anaqueles metro lineal	164	187	211	224	239
Camas 1.5	108	125	144	156	168
Camas 2	100	116	134	149	164
Cajoneras	129	147	168	180	192
<b>Total</b>	<b>718</b>	<b>824</b>	<b>939</b>	<b>1.018</b>	<b>1.099</b>

**Elaborado por: Geovanny García**

#### 4.3. PROMOCIONES DE VENTA

En este aspecto, lo que se busca es atraer nuevos clientes orientando sus gustos hacia los muebles con material nuevo que es MDF, logrando captar el interés por medio del precio, puesto que la fabricación con éste material es mucho más económica, que enmarca mucho con lo que se desea lograr, al comercializarlos, puesto que uno de los objetivos es introducir una nueva tendencia al segmento seleccionado.

Es así que se cuenta con personal calificado para que presenten los productos adecuadamente, pudiendo captar su interés por la diversidad de modelos, continuando con el precio que es mucho más módico que el uso de otros materiales, y por último también se desea ofrecer el servicio personalizado, manifestado en poder ir hasta los domicilios de cada cliente para poder elaborar los muebles de acuerdo con sus necesidades, al tamaño y modelo requerido.

Al realizar las ventas de productos más económicos, se pretende llevar una ventaja sobre la competencia, cuyo resultado se puede observar en la

rotación de los muebles que se tenga en sus bodegas, esto se puede constatar en la dinámica de sus inventarios.

Para la promoción de muebles es importante que sean apreciados físicamente, así como también poder sentir su comodidad, es así que se pretende instalar un stand de exhibición en el Centro Comercial Paseo Shopping en la ciudad de Portoviejo, con el fin de que se pueda captar más clientes, así como también de que la imagen de Muebles Garma esté a disposición del público y cuando piense en comprar muebles, sea la marca que la tienen presente.

En la promoción de Mueblería Garma, también se ha considerado las redes sociales, y se va a mejorar la página web entregando a los posibles clientes diversidad de muebles con modelos estándar para la presentación de la página, así como de precios. Es importante señalar que también esta web permitirá interactuar al comprador y vendedor, en vista de que en la actualidad el mundo comercial se moviliza de forma más ágil por medio de la red.

Otro de los beneficios de poder contar con un diseño propio de página web y mantenimiento de la misma es que se puede trascender fronteras y no solo se posicione sus productos MDF en la ciudad de Portoviejo, sino que se puede en un futuro avanzar hacia otros mercados que también se desee posicionar la mueblería, pudiendo realizar un estudio de mercado previamente.

Adicionalmente los medios a emplear serán los trípticos que se entreguen en los estados de cuenta de clientes, promocionando la mueblería enfatizando sus productos, diseños innovadores, asistencia profesional y las cuotas de crédito.

#### 4.4. POLÍTICA DE PEDIDOS

En la concepción de la política de pedidos se involucran varias actividades, debido a que internamente se debe proveer de materia prima para producir los muebles que se fabrican en el taller de Garma, por otra parte, también se debe establecer el stock mínimo que se debe mantener en las bodegas y por último los artículos que tienen más salida para los almacenes.

Por lo antes expuesto, se determina entonces el proceso de forma esquemática como se maneja la existencia de materia prima para la fabricación de muebles que son de exclusivo diseño de Garma, el cronograma que se demora para la fabricación y entrega, la movilidad del producto por venta y la evaluación del stock que se lo efectúa de manera mensual para poder abastecerse en materia prima y entregar a los almacenes el producto terminado para exhibición.

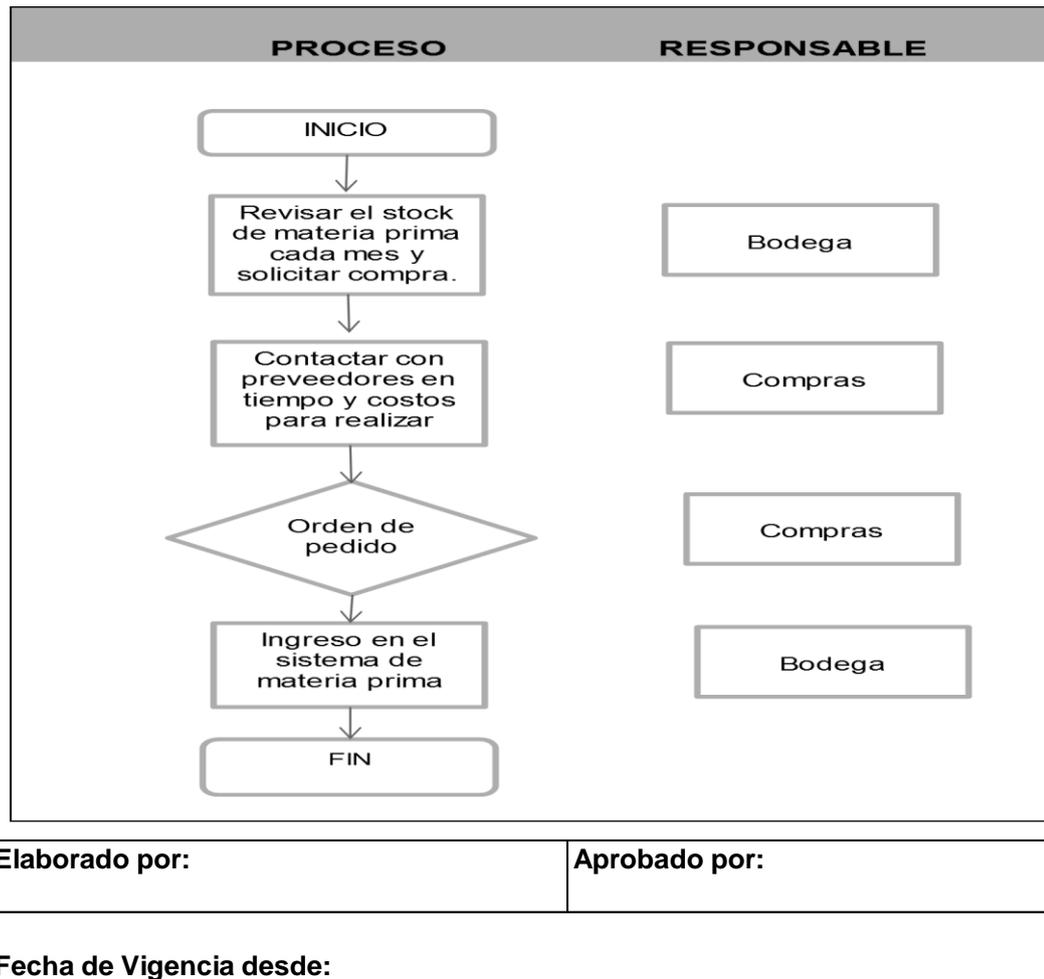
Proceso		Desarrollo	Tiempo estimado
Stock inicial	(+)	Bodegas	día 1
Nuevos pedidos	(+)	Cientes bajo pedidos Diseños propios de Garma	5 a 7 días
Venta / Canje	(-)	Tiempo de dotación de inventario Cambio de tendencias	Diario
Stock final	(=)	Fijos en sala de exhibición	Mensual

**Ilustración 19 Proceso de política de pedidos**  
Elaborado por: Geovanny García

En la elaboración de política de pedidos internas para el abastecimiento comienza desde la gestión de notificar la necesidad de abastecimiento de materia prima, para efectos de este proyecto debe ser de material MDF, así como de los demás componentes, que hacen posible la fabricación de muebles para el hogar.

A continuación se indica la política de pedidos como se procede:

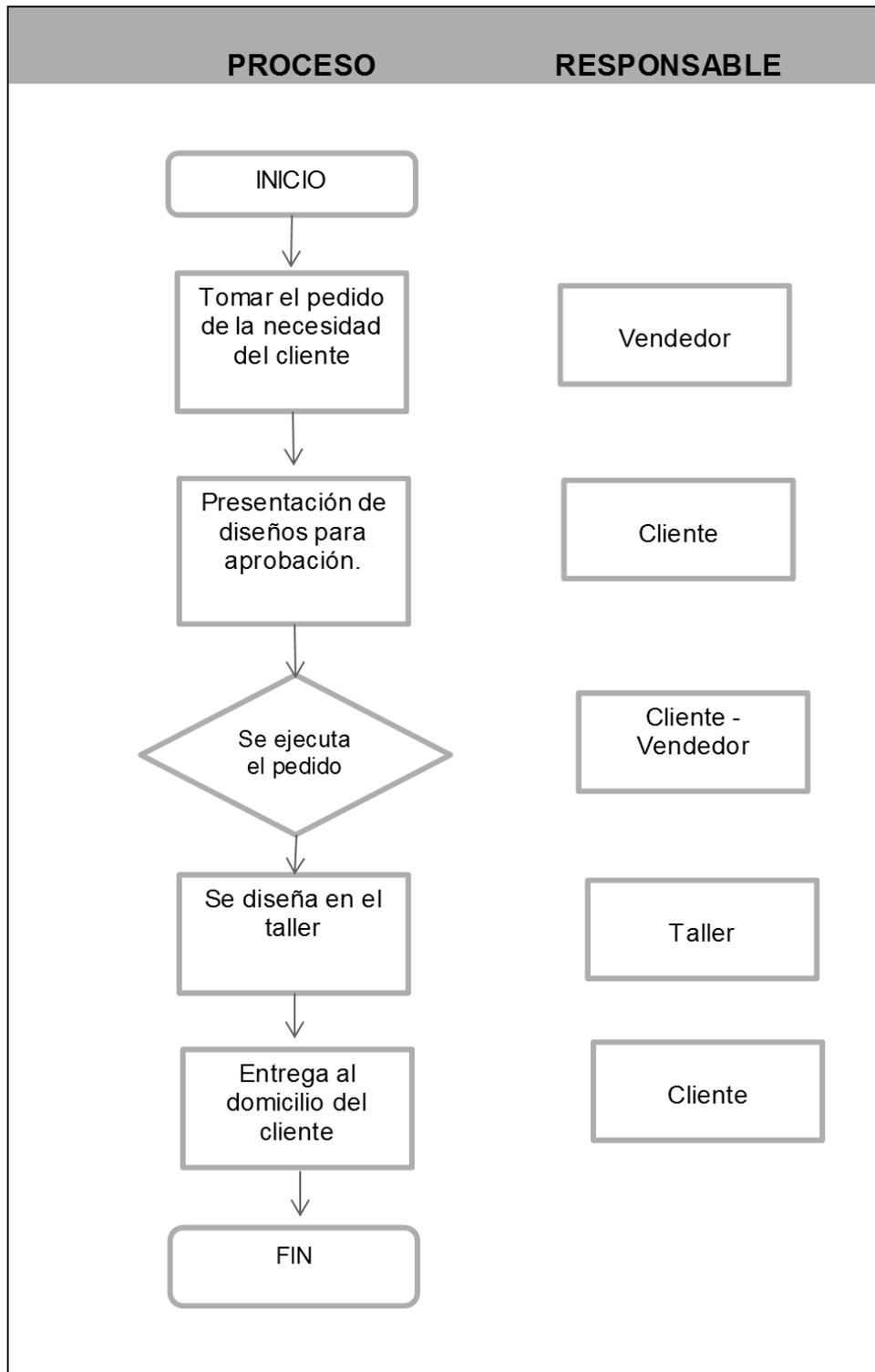
<p><b>POLÍTICA DE PEDIDOS - INVENTARIO</b></p>		<p><b>No. 003.0012</b></p>
		<p><b>Fecha: dd/mm/aaaa</b></p>
<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Realizar la reposición de materia prima para el taller y bodegas de Garma, mediante el análisis de rotación de inventario, con la finalidad de realizar las compras oportunas y mantener el stock en los niveles estándar.</p>	<p><b>Alcance:</b></p> <p>Lograr el equilibrio entre la mercadería que se comercializa y la existencia en las bodegas, de tal manera que cuente con excelente materia prima para la demanda de los muebles.</p>	
<p><b>Involucrados:</b> Proveedores, bodega, taller, almacenes</p>		
<p><b>Contenido:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los niveles de stock cada mes.</li> <li>2. Tener la lista de proveedores, que cumplan con estándares de calidad y tiempo de respuesta para la entrega de la mercadería.</li> <li>3. Realizar controles de inventario de bodegas de materia prima, productos en proceso productos terminados y de almacén.</li> </ol>		
<p><b>Proceso:</b></p>		



Por otra parte también es importante mencionar que se debe establecer la política de pedidos por parte de los clientes, que si bien es cierto tiene que ir en relación con la parte interna de la mueblería con el abastecimiento de inventario, en la cadena de valor el cliente es quien recibe el producto final sobre el cual se elabora la siguiente política.

Una de las estrategias que la mueblería Garma realizará es trabajar bajo pedidos de clientes, personalizando el servicio de acuerdo con los modelos, tamaños y tapizados que se utilicen en la fabricación de los muebles. Para tal efecto una vez que el vendedor ha efectuado el enganche del cliente, previo se procede a tomar nota de la necesidad que tenga de los muebles.

<b>POLÍTICA DE PEDIDOS - ALMACENES</b>		<b>No. 003.0012</b>
		Fecha: dd/mm/aaaa
<b>Objetivo General:</b>  Tomar en consideración los pedidos personalizados de los clientes para la elaboración de muebles para el hogar, cumplir con tiempo de entrega y la calidad del producto entregado.	<b>Alcance:</b>  Satisfacer al cliente con relación a sus gustos y preferencia que solicitó los muebles para su hogar.	
<b>Involucrados:</b> Taller, almacenes, vendedor, cliente		
<b>Contenido:</b> 1. El vendedor debe prestar atención sobre la necesidad del cliente. 2. Personalizar el servicio brindando atención directa en su hogar para tomar medidas 3. Diseñar el modelo de acuerdo con lo requerido para la aprobación. 4. Entregar al taller bosquejo para la elaboración del producto. 5. Entrega al cliente de los muebles Garma al domicilio del cliente.  <b>Proceso:</b>		



#### **4.5. POLÍTICA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

Hoy en día una de las estrategias de ventas para enganchar al cliente es la forma de pago, aquella que le brinde la comodidad de pagos así como la facilidad de crédito y alternativas que ofrece el almacén.

Entre los créditos se mencionan los siguientes:

- Precio especiales en fechas seleccionadas
- Precios de lanzamiento de mercadería nueva
- Ofertas directas sobre el precio como descuentos

Para los precios en fechas especiales, se suelen hacer campañas desde marzo hasta mayo por el día de las madres, así como también desde octubre hasta diciembre por la época navideña.

También se aprovecha para lanzar mercadería nueva con diseños propios del almacén como forma de inducir al cliente a la compra quien tiene el poder de decisión, ya que el precio de promoción es llamativo psicológicamente para captar su atención y persuadir en la compra.

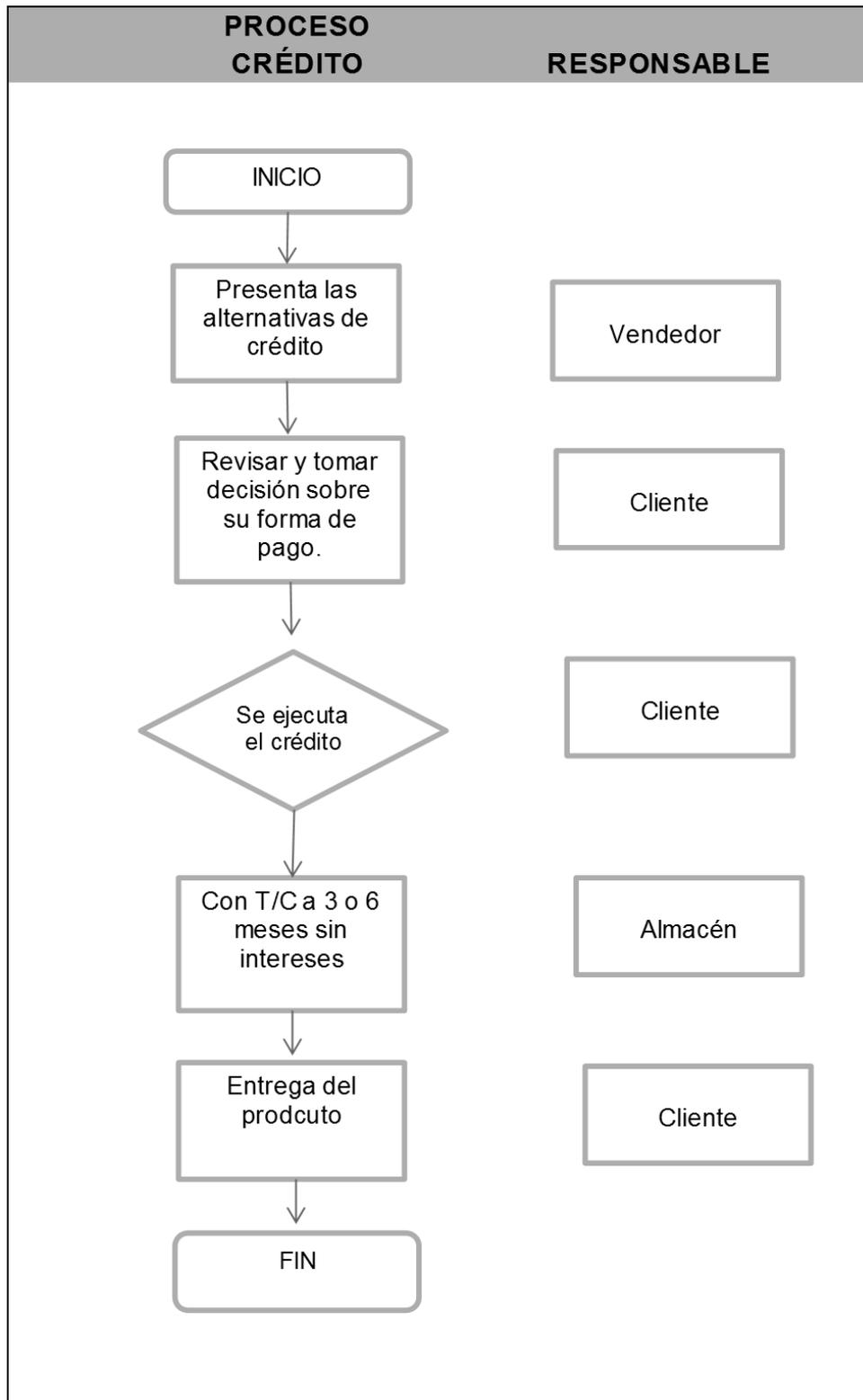
Las ofertas directas sobre el precio como descuentos especiales, para aquellos productos que han tenido baja rotación y se necesita despachar el inventario, realizando combos, que también es una forma de persuadir en la decisión de compra.

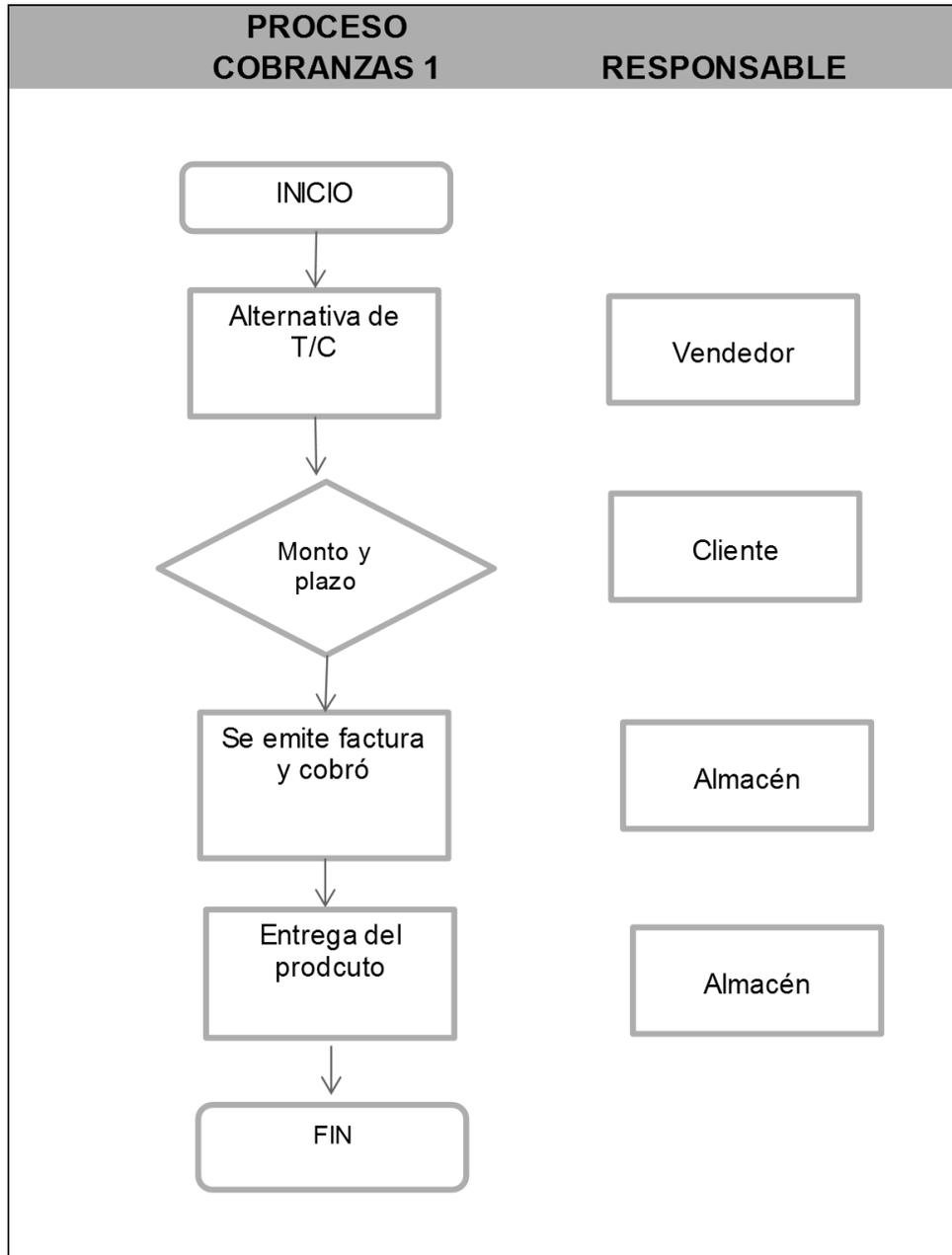
Adicionalmente a ello, en el presente proyecto se desea incorporar estrategias comerciales mediante alianzas con tarjetas de crédito para que sea el principal medio de pago, con cuotas de 3 a 6 meses sin intereses, así como también se indicó en la promoción, que se entregarán trípticos en los estados de cuenta que se reciban sobre la campaña de la mueblería Garma indicando esta forma de pago.

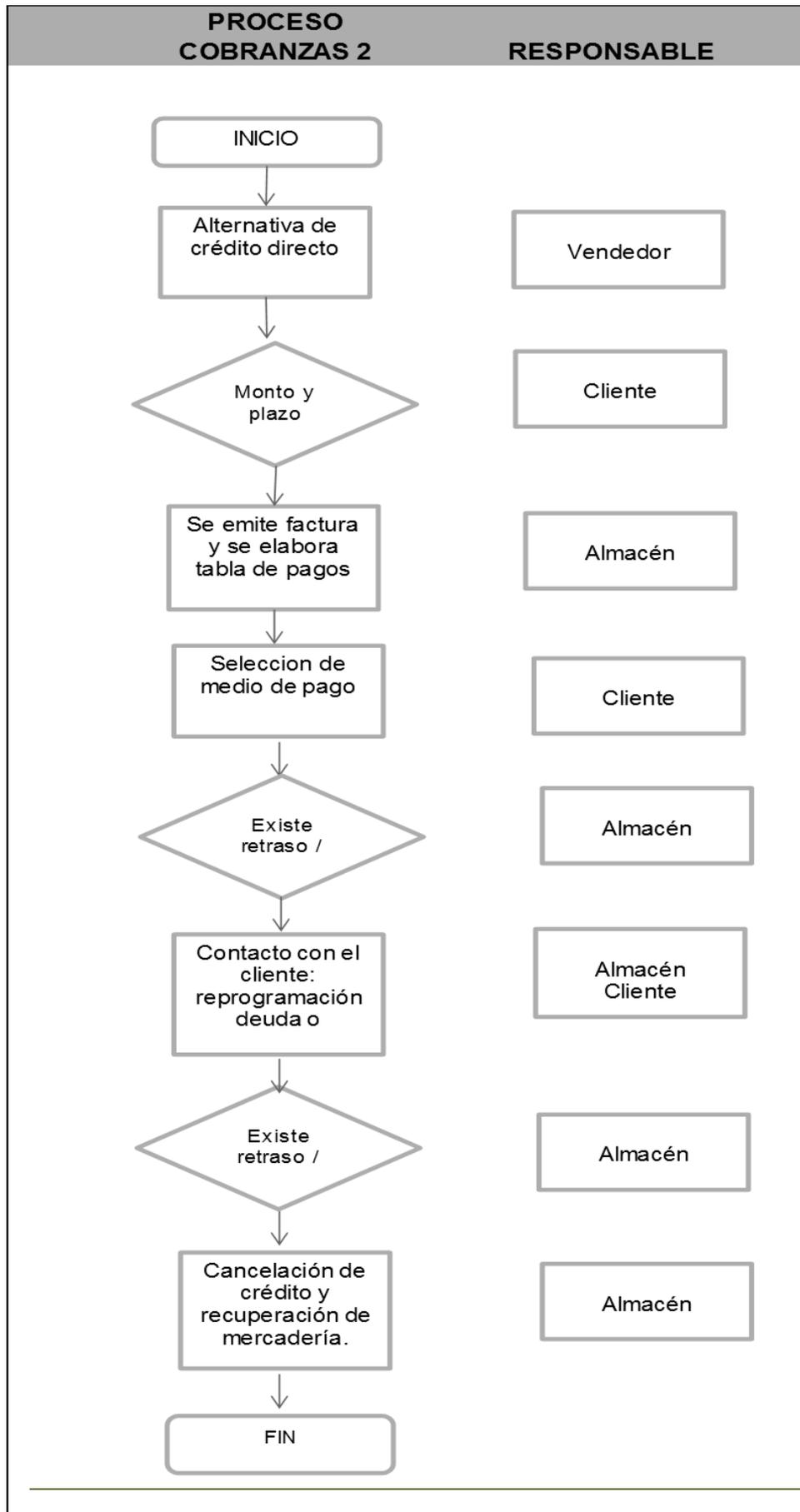
Como parte del proceso comercial, también se realiza gestiones de cobranzas, que al realizarlas con crédito en tarjetas, también existen otras formas de cobranzas como:

- Crédito directo, en el que el cliente podrá abonar hasta el 60% para entregar el producto y se financia el 40% en tres meses. Con crédito a cuenta o con el recaudador.
- Crédito con tarjeta, que es el más factible pues se delega la cobranza a la entidad financiera.
- Contado, cuando se cancela la totalidad del producto.

<p><b>POLÍTICA DE CREDITO Y COBRANZAS</b></p>		<p><b>No. 003.0012</b>                  Fecha: dd/mm/aaaa</p>
<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Ofrecer las alternativas de crédito así como también las de cobranzas, para facilitar los pagos de los clientes, de acuerdo con su necesidad económica.</p>	<p><b>Alcance:</b></p> <p>Presentar las opciones que se ajusten a las necesidades del cliente, con relación a la cancelación de la deuda que se adquiere.</p>	
<p><b>Involucrados:</b>                  Vendedor, Clientes</p>		
<p><b>Contenido crédito:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El vendedor debe presentar las alternativas de crédito que beneficie al cliente.</li> <li>2. La decisión que tome el cliente, es la que se va a facturar y sobre la cual se realizará las gestiones de cobranzas.</li> <li>3. Modelar el esquema de pago para concordar ambas partes.</li> <li>4. Definir el crédito respaldado por la factura que será el instrumento de cobro.</li> </ol> <p><b>Contenido cobranzas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si escoje con tarjeta de crédito se efectúa el cobro de la totalidad del producto.</li> <li>2. Si es crédito directo debe firmar documentos que formalicen la deuda adquirida.</li> <li>3. Establecer los medios de pago por parte del cliente</li> <li>4. Si existe retraso de 1 cuota se realizará el respectivo seguimiento.</li> <li>5. Se puede reestructurar la deuda de acuerdo con un nuevo plan de financiamiento.</li> <li>6. De existir más de 3 meses de cuotas vencidas se cancela el crédito.</li> </ol> <p><b>Proceso:</b></p>		







#### **4.6. GARANTÍAS**

Para los muebles que se fabrican en Garma se extiende la garantía de 6 meses, en efectos de este proyecto para los muebles de MDF.

#### **4.7. POLÍTICAS DE VENTAS INTERNAS**

Para que los colaboradores puedan adquirir muebles directamente del almacén se realiza con precio al costo del producto, descontado vía rol, el cual solo puede realizar hasta dos compras por año, para uso personal si realizar comercio bilateral que pueda afectar el negocio de la Mueblería Garma.

#### **4.8. RELACIÓN CON LA MERCADOTECNIA**

##### **4.8.1. Producto**

Los productos en la Mueblería Garma son variados, pues se fabrican muebles relacionados para el hogar, con diseños propios e innovadores en el mercado que van de la mano con los modelos de actualidad. Los muebles son cómodos y facilitan a la comodidad del hogar.

El producto que se presenta en el proyecto es en especial la incursión de muebles con material MDF el cual tiene un costo menor que los muebles de decoración tradicionales, diseñados para el hogar actual, con tendencias actuales que llaman la atención. Estos muebles resultan ser más económicos porque el costo del material MDF, por lo tanto encaja directamente hacia el mercado al cual va dirigido el proyecto que son las familias de clase media.

Los principales productos que se destacan en el almacén son:

- Anaqueles
- Repisas
- Cama

- Closet



**Ilustración 20 Material MDF**  
**Fuente: Almacenes Garma**



**Ilustración 21 Anaqueles**  
**Fuente: Almacenes Garma**



**Ilustración 22 Camas con cajoneras**  
**Fuente: Almacenes Garma**

#### **4.8.2. Precio**

Los siguientes productos fueron los que se han considerado en el proyecto para promoverlos en la comercialización de muebles MDF cuyo precio a la venta son los detallados a continuación con margen de ganancia

para beneficio de la empresa y que son los más económicos del mercado, en relación a la competencia.

**Tabla 29 Precios de Productos**

<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	
Modulares de televisión	350
Closet	480
Anaqueles metro lineal	180
Camas 1.5	280
Camas 2	280
Planchas MDF RH	85
Planchas MDF Normal	68
Cajoneras	210

**Elaborado por: Geovanny García**

#### **4.8.3. Plaza**

La distribución de los Muebles Garma será en la ciudad de Portoviejo que cuenta con su almacén principal y dos locales de exhibición de mercadería, dirigido a personas de clase social media y media alta, cuyos ingresos puedan solventar el crédito que se otorgue.

Actualmente dispone de una página de Facebook como medio de red social, sin embargo se pretende expandir el comercio electrónico por lo que se prevé que los muebles también puedan venderse en otras ciudades del país, sin embargo para efectos de éste estudio se ha fijado como mercado meta la población de la ciudad de Portoviejo.

#### **4.8.4. Promoción**

Hoy en día la promoción que se utiliza para comercializar y promocionar productos es por medio del comercio electrónico, sin duda alguna abarca más mercado con menos costo, por lo que se tiene planeado utilizar esta herramienta de promoción. Por otra parte, al enfocarse en el mercado de Portoviejo las campañas físicas, así como visuales o auditivas, se consideran como otro medio para transmitir la presencia de Muebles Garma en el mercado.

Las herramientas de promoción son las siguientes:

- Redes sociales: Tiwtter, Facebook, Página web
- Radio
- Televisión
- Trípticos en estados de cuenta
- Stand en centro comercial



**Ilustración 23 Diversas promociones GARMA**  
Elaborado por: Geovanny García

**Tabla 30 Gastos de publicidad**

Medio	Detalle	Valor	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>Redes sociales</b>														
Twitter	Inscripción y mantenimiento	750	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Facebook		750	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Página web		1,300	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Radio</b>														
Escándalo	Cuñas en vivo	120	X		X	X	X						X	X
Canela		120	X		X	X	X						X	X
<b>Televisión</b>														
Capital Televisión	Publicidad 5 segundos - Horarios 1 a 3 pm	265				X	X						X	X
Televisión Manabita		265				X	X						X	X
<b>Tripticos</b>														
Estados de cuenta	Publicidad 5 segundos	750	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Stand centro comercial</b>														
Isla	Meses temporada alta	2,500										X	X	X
<b>Volanteo</b>														
Almacenes	Meses temporada alta	300	X			X	X			X		X	X	X
<b>Total gastos comunicación</b>		<b>7,120</b>												

**Elaborado por: Geovanny García**

## CAPÍTULO V. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

### 5.1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

El presente proyecto se plantea el ingreso de productos al mercado de muebles de decoración con material MDF en la ciudad de Portoviejo, para lo cual se necesita la inversión inicial necesaria para que el equipo comercial cuente con las herramientas necesarias para realizar la tarea eficiente cuando se capte al cliente, para lo cual se ha considerado actualizar el equipo de cómputo y la adquisición de una impresora. Dotar de nuevo equipo de oficina para los empleados del almacén, y una camioneta para la movilización del personal, cuando se tenga que asistir a los clientes en sus domicilios.

**Tabla 31 Inversión Inicial Garma**

<b>Concepto</b>	<b>Inicial</b>
<b>Equipos de Cómputo</b>	
Computadora	2.400
Impresora	400
<b>Total Equipos de Cómputo</b>	<b>2.800</b>
<b>Equipos y maquinarias</b>	
Archivadores	500
Escritorios	1.500
Sillas	350
Mostrador	1.500
<b>Total Equipos y maquinarias</b>	<b>3.850</b>
<b>Vehículos</b>	
Camioneta	32.000
<b>Total vehículos</b>	<b>32.000</b>
<b>Pre-operacionales</b>	
Publicidad	5.620
<b>Total Pre-operacionales</b>	<b>5.620</b>
<b>Total</b>	<b>44.270</b>

Elaborado por: Geovanny García

Por lo tanto se necesita de \$44.270 como inversión inicial que va a desembolsar Mueblería Garma con el propósito de incrementar sus ventas, de acuerdo con el proyecto.

## **5.2. FINANCIAMIENTO**

El valor de la inversión inicial será financiado 100% con capital propio de Mueblería Garma.

## **5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS**

Los ingresos proyectados de cantidades vendidas consiste en las unidades adicionales que serán asignadas al personal de ventas, adicionales a las que generalmente en el histórico se consideró como base de lo cual deben crecer. Considerando estas unidades se consideró el incremento en el primer año del 8%, y a partir del segundo año que se mantenga el incremento del 5%.

Los productos para la proyección, son los que se el almacén puede fabricar en material MDF y que tienen mayor acogida para la ciudad de Portoviejo, siendo los considerados para el estudio, sin embargo en el transcurso del tiempo se puede evaluar cuales se pueden incorporar. Los ingresos en el primer año son de \$206.744 y el promedio para los cinco años son de \$318.000 aproximadamente.

Por otra parte, los costos generados en la fabricación de estos productos en el primer año son de \$182.625, que corresponden al costo tanto de materia prima como de personal.

**MUEBLERIA GARMA**  
**INGRESOS PROYECTADOS**

<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Modulares de televisión	93	108	122	134	146
Closet	123	141	160	175	190
Anaqueles metro lineal	164	187	211	224	239
Camas 1.5	108	125	144	156	168
Camas 2	100	116	134	149	164
Cajoneras	129	147	168	180	192
<b>Total</b>	<b>718</b>	<b>824</b>	<b>939</b>	<b>1.018</b>	<b>1.099</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Modulares de televisión	350	385	424	445	467
Closet	480	528	581	610	640
Anaqueles metro lineal	180	198	218	229	240
Camas 1.5	280	308	339	356	374
Camas 2	280	308	339	356	374
Cajoneras	210	231	254	267	280
-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1.780</b>	<b>1.958</b>	<b>2.154</b>	<b>2.261</b>	<b>2.375</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Modulares de televisión	32.480	41.580	51.667	59.586	68.169
Closet	59.202	74.448	92.928	106.722	121.663
Anaqueles metro lineal	29.558	37.026	45.956	51.227	57.390
Camas 1.5	30.358	38.500	48.787	55.495	62.753
Camas 2	28.057	35.728	45.399	53.005	61.258
Cajoneras	27.090	33.957	42.689	48.025	53.788
-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>206.744</b>	<b>261.239</b>	<b>327.426</b>	<b>374.061</b>	<b>425.020</b>

<b>MUEBLERIA GARMA COSTOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Modulares de televisión	93	108	122	134	146
Closet	123	141	160	175	190
Anaqueles metro lineal	164	187	211	224	239
Camas 1.5	108	125	144	156	168
Camas 2	100	116	134	149	164
Cajoneras	129	147	168	180	192
<b>Total</b>	<b>718</b>	<b>824</b>	<b>939</b>	<b>1.018</b>	<b>1.099</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Modulares de televisión	240	237	234	238	243
Closet	330	326	319	325	334
Anaqueles metro lineal	190	185	176	177	178
Camas 1.5	236	228	220	223	227
Camas 2	405	384	362	357	355
Cajoneras	172	169	163	165	169
<b>Total</b>	<b>1.574</b>	<b>1.529</b>	<b>1.473</b>	<b>1.485</b>	<b>1.507</b>
<b>Costos (En US\$)</b>					
Modulares de televisión	22.303	25.602	28.498	31.891	35.503
Closet	40.742	45.897	51.038	56.789	63.470
Anaqueles metro lineal	31.255	34.632	37.221	39.750	42.649
Camas 1.5	25.556	28.481	31.617	34.807	38.217
Camas 2	40.581	44.566	48.513	53.144	58.203
Cajoneras	22.188	24.853	27.321	29.788	32.432
<b>Total</b>	<b>182.625</b>	<b>204.032</b>	<b>224.208</b>	<b>246.170</b>	<b>270.475</b>

#### 5.4. FACTIBILIDAD FINANCIERA

La tasa de descuento aplicado es del 20%, generando un VAN de \$114.611 que indica que el proyecto es viable, y la TIR de 88% que es superior

a la tasa de descuento lo cual se interpreta que el proyecto es rentable. La inversión total se recupera a partir del segundo año.

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -44.270	\$ 11.515	\$ 45.245	\$ 80.155	\$ 100.052	\$ 120.460
Flujo de caja acumulado		\$ -32.755	\$ 12.490	\$ 92.645	\$ 192.698	\$ 313.157
Valor de Salvamento						\$ 1.925
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -44.270	\$ -32.755	\$ 12.490	\$ 92.645	\$ 192.698	\$ 315.082
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>20%</b>					
<b>VAN</b>	<b>114.611</b>					
<b>TIR</b>	<b>88%</b>					
<b>Año de recuperación</b>	<b>2</b>					

## 5.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

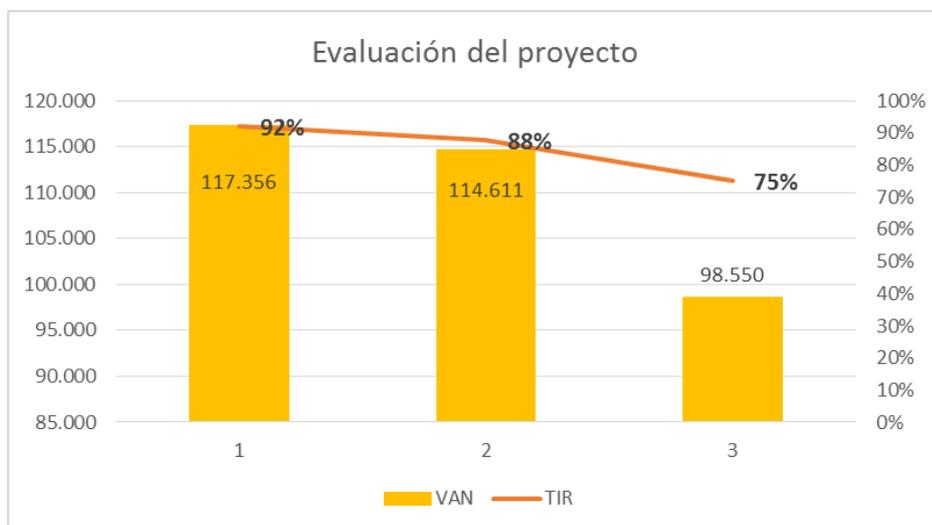
En este análisis se estableció los escenarios: normal, pesimista y optimista. Para lo cual en el pesimista se consideró que sean menos las unidades por vender por lo tanto la TIR dio como resultado de 75% y para el optimista, se consideró el ingreso del 15% de ventas de unidades que se van a mantener en el lapso de cinco años obteniendo una TIR de 92%.

**Tabla 32 Análisis de sensibilidad Garma**

INDICADORES	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Incremento en ventas	15%	8%	5%
Ventas al año 5	426.168	425.020	392.737
Utilidad Bruta al año 5	152.546	154.546	122.279
Utilidad neta después de impuesto	118.986	118.121	92.952
ROI	30%	29%	28%

VAN	117.356	114.611	98.550
TIR	92%	88%	75%
Recuperación	2	2	2

**Elaborado por: Geovanny García**



**Elaborado por: Geovanny García**

## 5.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Se determina que para realizar el seguimiento y cumplimiento del proyecto, debe ir enfocado en las características diferenciadoras de GARMA en las que deben intervenir los siguientes:

- Mejorar el 1% de cumplimiento de pedidos
- Cumpliendo plazos de entrega
- No. De quejas / reclamaciones
- Mejorar la imagen del producto
- Mejorar la calidad de producción

Con la finalidad de cumplir con las mediciones que se ha propuesto en este proyecto para incrementar las ventas y la posición de los productos

en el mercado, se debe tener en cuenta las siguientes mediciones, con la finalidad de corregir desvíos y fortalecer sus aspectos positivos.

**Tabla 33 Indicadores de Evaluación**

<b>Indicador de evaluación</b>	<b>Medición</b>
Mejorar el 1% de cumplimiento de pedidos	Ventas del mes - ventas del mes anterior
Cumpliendo plazos de entrega	Tiempo mínimo 24 horas (listo en bodega)
	Tiempo mínimo 4 días (fabricación bajo pedido)
No. De quejas / reclamaciones	Buzon de quejas
Mejorar la imagen del producto	100% satisfacción cliente
Mejorar la calidad de producción	100% satisfacción cliente

**Elaborado por: Geovanny García**

## CAPÍTULO VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL

### 6.1 BASE LEGAL

#### 6.1.1. REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO PRTE INEN 224 “TABLEROS DE MADERA AGLOMERADA (MDF)”

OBJETO: Este Reglamento Técnico establece los requisitos que deben cumplir los tableros de madera contrachapada de uso general y uso estructural, con la finalidad de proteger la vida y la seguridad de las personas y evitar prácticas que pueden inducir a error a los usuarios.

#### CAMPO DE APLICACIÓN:

2.1 Este Reglamento Técnico se aplica a los tableros de madera contrachapada que se comercialicen en el Ecuador, sean éstos, importados o de fabricación nacional.

2.2 Estos productos se encuentran comprendidos en las siguientes clasificaciones arancelarias:

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
44.12	Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar.	
4412.10.00	- De bambú	
	- Las demás maderas contrachapadas, constituidas exclusivamente por hojas de madera (excepto de bambú) de espesor unitario inferior o igual a 6 mm:	
4412.31.00	- - Que tengan, por lo menos, una hoja externa de las maderas tropicales citadas en la Nota de subpartida 2 de este Capítulo	
4412.32.00	- - Las demás, que tengan, por lo menos, una hoja externa de madera distinta de la de coníferas	
4412.39.00	- - Las demás	Aplica solo a tableros de madera contrachapada de uso general y uso estructural.

Para la utilización de tableros MDF previa la fabricación de muebles decorativos de Mueblería Garma, debe ser de materia prima certificada mediante las normas contempladas de: NTE INEN 900, NTE INEN 1156, NTE

INEN 2342 y NTE INEN-ISO 2074. Entre estas normas planteadas también se solicita que debe ser productor o distribuidor autorizado. En el Ecuador la materia prima MDF es importada y se realiza la compra a estos distribuidores.

Los tableros MDF se clasifican con la NTE INEN900 en base a dos aspectos:

- Tipo exterior, a prueba de agua y para usos marinos
- Tipo interior, comprende en grados de ABC e industrial

#### **6.1.2. LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

Otro de los aspectos de responsabilidad se ha considerado la ley orgánica de Defensa del Consumidor, debido a que los productos que son fabricados y comercializados en Garma son de calidad y garantía de seis meses, tiempo en el cual puede realizar algún reclamo sobre el producto recibido.

En base a esta ley, se protege al consumidor aportando por parte de Garma diversidad de muebles decorativos para el hogar, cuyo resultado se refleja en la satisfacción de las necesidades de los clientes quienes van hacer uso de artículos en su hogar.

En este contexto las obligaciones para el proveedor, se encuentra en entregar al cliente la información completa, veraz, clara y completa sobre los artículos que se está vendiendo, en base al material utilizado, el diseño, los modelos personalizados, el precio de cada artículo y los recargos correspondientes a movilización, así como el tiempo que se va a tardar hasta realizar la entrega. Es decir, se debe proporcionar al cliente final la información completa toda en relación a los artículos que el cliente esta comprando.

En estos datos, uno de los puntos importantes es la fijación de precio debe manifestarles el precio al contado, precio promoción por comprar más de un artículo, precio con descuentos en fechas promocionales, precio que incluyen IVA, precios que incluyan recargo, precios a crédito con tarjetas, entre otros.

El precio acordado es proporcionado y formalizado mediante la elaboración y entrega de factura, indicando el pacto de forma de cobranza por parte de Garma e indicando el precio al cliente que sería el precio a pagar.

### **6.1.3. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR**

Para el planteamiento de este proyecto se consideró que se aplica el objetivo 810v que involucran a la sociedad, la industria y la productividad para enaltecer la producción nacional y fomentar el consumo de estos artículos protegiendo a los consumidores y protectores. En este sentido la mueblería GARMA que ofrece productos para comercializarlos en la ciudad de Portoviejo el cual permite a mejorar el nuevo estilo de vida para las familias de la ciudad, con muebles de calidad y con valores accesibles.

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva

Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores.

#### **Beneficiarios**

- Ciudadanos de Portoviejo
- Mueblería Garma
- Provincia de Manabí

## CONCLUSIONES

- La población de la ciudad de Portoviejo en el segmento de estudio es amplia, y se encuentra en crecimiento pues se evidencia que cada vez son más las personas que buscan independizarse cuando comienza una estructura familiar.
- El consumidor de muebles se encuentra orientado hacia la adquisición de artículos que se adapten al nuevo estilo habitacional que hoy en día tienen las viviendas, y la mueblería Garma otorga diseños y productos hacia este estilo de vida, adicionalmente que se concluye que los futuros clientes prefieren un estilo personalizado para compactar sus necesidades y brindando modelos que ayuden a la mejor distribución y aprovechamiento de espacio de sus domicilios.
- Mediante las herramientas que cuenta Mueblería Garma se proponen estrategias para posicionar los almacenes en la ciudad de Portoviejo y con ella su producto de muebles decorativos MDF.
- En base a las necesidades actuales en la situación económica, las familias buscan productos económicos de buena calidad, y es en este nicho de mercado que se enfatiza introducir los muebles MDF.
- Con el personal de ventas en el almacén principal y en sus puntos adicionales se asigna un incremento de ventas para aumentar la presencia de estos muebles en los almacenes e inducir a la compra de estos artículos.
- La proyección de ventas que generan ingresos en el tiempo de estudio de cinco años se evidencia que el proyecto es viable y se recupera la inversión inicial en dos años.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda evaluar cada cierto tiempo el mercado para conocer sus gustos y preferencias, a fin de poder actualizar los modelos de muebles que se están poniendo a consideración a los clientes.
- Estar atentos a sugerencias ya que se cuenta con el taller de elaboración de muebles que es flexible bajo los pedidos que los clientes realizan, por lo que se debe prestar atención a detalles sugeridos.
- Al promocionar los muebles MDF de madera de buena calidad, con precios más bajos y con la debida promoción en la ciudad de Portoviejo se va a disminuir la presencia de competidores, por lo que se recomienda que se debe abarcar más mercado al realizar campañas por redes sociales y página web.
- El comercio electrónico es un aliado para promocionar los productos, así como también agilizar las compras mediante la utilización de la página para realizar compras en línea.
- Se recomienda capacitar al personal nuevo y al actual en base al material de la composición de madera MDF puesto que son los que tienen el contacto directo con el cliente para dar la información completa a los clientes finales.
- Es aconsejable en base a este proyecto y los resultados obtenidos que pueda Mueblería Garma abrir nuevas tiendas en otras ciudades para posicionar la marca y su estilo de muebles que le permitirá incrementar las ventas y reconocimiento del nombre comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Braun, R. (2009). *De la necesidad de Servicio*. Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Celsa, C. d. (10 de 12 de 2014). Resumen semanal de novedades y noticias. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid.
- Censos, I. I. (2014). *www.inec.gob.ec*. Recuperado el 2014, de *www.inec.gob.ec*:  
[http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf?TB\\_iframe=true](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf?TB_iframe=true)
- Dalmau, J. I. (2005). *R.I.S. REGIONAL SYSTEM OF INTANGIBLES*. Valencia: UPV.
- Ecuador, G. d. (s.f.). Plan Nacional del Buen Vivir.
- Gabín, M. A. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Holguín, M. M. (2008). *Funamentos de Marketing*. Madrid: Ecoe.
- Martinez, P. D. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Nemeth, C. (2005). *Human Factors Methods for Design: Making Systems Human-Centered*. USA: Taylor and Francis e Library.
- Peña, W. B. (2001). *Apuntes de mercadotecnia para la microempresa rural*. Santiago de Chile: Promer.
- Peris, S. M. (2006). *Distribución comercial*. Madrid: ESIC.
- Rivera Camino, J., Arellano Cueva, R., & Molero Ayala, V. (2000). *Conducta del Consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.
- Romero, A. F. (2010). *Manual del consultor de dirección*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Valdéz, A. S. (2004). *Exportación Efectiva*. México: ISEF.
- Ongallo, C. (2012). *Planificación de ventas*. Madrid: Ediciones Diaz.

Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M., Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide Grupo Amaya.

## ANEXOS

	1	2	3	4	5
<b>Detalle</b>					
Publicidad redes sociales	2.800	2.940	3.087	3.241	3.403
Promoción	1.820	1.911	2.007	2.107	2.212
Arriendo Stant centro comercial	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Premios vendedores	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647
Teléfonos	720	756	794	833	875
	-	-	-	-	-
<b>Total CIF</b>	<b>20.340</b>	<b>21.357</b>	<b>22.425</b>	<b>23.546</b>	<b>24.723</b>
<b>Productos</b>					
Modulares de televisión	2.629	2.799	2.914	3.099	3.284
Closet	3.494	3.655	3.821	4.048	4.274
Anaqueles metro lineal	4.652	4.847	5.039	5.181	5.377
Camas 1.5	3.072	3.240	3.439	3.608	3.779
Camas 2	2.839	3.007	3.200	3.446	3.689
Cajoneras	3.655	3.810	4.012	4.163	4.319
<b>Total CIF unit</b>	<b>20.340</b>	<b>21.357</b>	<b>22.425</b>	<b>23.546</b>	<b>24.723</b>

Modulares de televisión	1	2	3	4	5
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	350	385	424	445	467
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	212	211	210	215	221
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	2.629	2.799	2.914	3.099	3.284
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	20	17	14	14	14
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	2	1	1	1	1

Closet	1	2	3	4	5
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	480	528	581	610	640
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	302	300	295	301	312
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	3.494	3.655	3.821	4.048	4.274
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	20	17	14	14	14

<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	2	1	1	1	1
<b>Anaqueles metro lineal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	180	198	218	229	240
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	162	159	153	154	156
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	4.652	4.847	5.039	5.181	5.377
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	259	126	78	70	64
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	22	11	7	6	5
<b>Camas 1.5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	280	308	339	356	374
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	202	197	192	196	202
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	3.072	3.240	3.439	3.608	3.779
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	40	30	24	23	23
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	3	3	2	2	2
<b>Camas 2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	280	308	339	356	374
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	202	200	195	199	204
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	2.839	3.007	3.200	3.446	3.689
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	37	28	23	22	22
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	3	2	2	2	2

<b>MUEBLERIA GARMA</b>					
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS</b>					
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldos Administrativos	-	-	-	-	-
Energía Eléctrica	1.140	1.140	1.140	1.140	1.140
Internet	720	720	720	720	720
Papelería e imprenta	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Suministro de Oficina	249	249	249	249	249
0	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos administrativos</b>	<b>3.109</b>	<b>3.109</b>	<b>3.109</b>	<b>3.109</b>	<b>3.109</b>

#### Estado de Resultados

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas</b>	206.744	261.239	327.426	374.061	425.020
Costos de Ventas	-182.625	-204.032	-224.208	-246.170	-270.475
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>24.120</b>	<b>57.207</b>	<b>103.218</b>	<b>127.891</b>	<b>154.546</b>
Gastos Administrativos y de Ventas	-3.109	-3.109	-3.109	-3.109	-3.109
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>21.011</b>	<b>54.098</b>	<b>100.109</b>	<b>124.782</b>	<b>151.437</b>
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-	-	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>21.011</b>	<b>54.098</b>	<b>100.109</b>	<b>124.782</b>	<b>151.437</b>
Impuestos a la Renta	-4.622	-11.902	-22.024	-27.452	-33.316
<b>Utilidad Neta</b>	<b>16.388</b>	<b>42.197</b>	<b>78.085</b>	<b>97.330</b>	<b>118.121</b>
<i>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</i>	---	26%	25%	14%	14%
<i>Margen Bruto</i>	12%	22%	32%	34%	36%
<i>Margen operativo</i>	10%	21%	31%	33%	36%
<i>Margen neto</i>	8%	16%	24%	26%	28%

	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>					
Efectivo	11.515	56.760	136.915	236.968	357.427
Cuentas por Cobrar	16.993	21.472	26.912	30.745	34.933
Inventario	10.970	12.691	14.566	16.630	18.948
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>39.478</b>	<b>90.923</b>	<b>178.393</b>	<b>284.342</b>	<b>411.308</b>
Propiedades, Planta y Equipos, neto	30.932	23.213	15.495	8.710	1.925
Gastos de Constitución de la empresa					
Amortización Gastos Preoperacionales	-	-	-	-	-
<b>Total Activos</b>	<b>70.410</b>	<b>114.136</b>	<b>193.888</b>	<b>293.052</b>	<b>413.233</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>					
Cuentas por Pagar	9.751	11.281	12.947	14.782	16.843
Deudas de corto plazo	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a corto plazo</b>	<b>9.751</b>	<b>11.281</b>	<b>12.947</b>	<b>14.782</b>	<b>16.843</b>
Deudas de largo plazo	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo					
<b>Total de Pasivos a largo plazo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>9.751</b>	<b>11.281</b>	<b>12.947</b>	<b>14.782</b>	<b>16.843</b>
Utilidades retenidas	16.388	58.585	136.670	234.000	352.121
Capital pagado	44.270	44.270	44.270	44.270	44.270
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>70.410</b>	<b>114.136</b>	<b>193.888</b>	<b>293.052</b>	<b>413.233</b>