



D-37459

T
658.41
BUR
D-37459



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y DECORADORA DE INTERIORES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL ESPECIALIZADO EN MARKETING Y COMERCIO EXTERIOR

PRESENTADO POR:

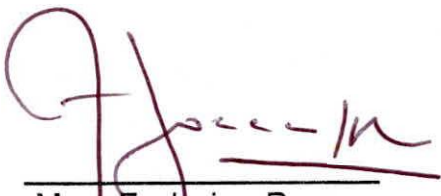


**Julio César Burgos Yambay
Evelyn Gabriela Carchipulla Alvarado
Mariela Ivette Tomala Mera**

**GUAYAQUIL - ECUADOR
2004**

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

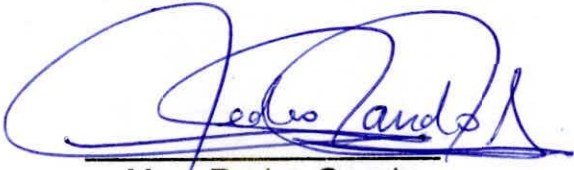
Ing. Omar Maluk
Director ICHE



Msc. Federico Bocca
Director de Tesis



Eco. Ernesto Rangel
Vocal Principal



Msc. Pedro Gando
Vocal Principal



DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestros Padres que nos iluminaron con su presencia y su alegría; además de inculcarnos la fuerza y los deseos de superación. A todos aquellos seres que nos apoyaron constantemente cuyo recuerdo perdurará en toda nuestra existencia.

Y en especial a Nuestro Padre Celestial que nos proporcionó la vida sin la cual no estuviéramos aquí presentes.

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de este trabajo escrito fue gracias a la colaboración de nuestro Director de Tesis el Economista Federico Bocca y al Economista Pedro Gando por aportar con sus ideas y sugerencias.

Pero nuestro especial agradecimiento es para el Economista Ernesto Rangel, nuestro asesor de Marketing y Vocal Principal, quien nos apoyó, corrigió y soportó desde la iniciación del proyecto. Gracias por brindarnos sus conocimientos y experiencias las cuales encaminaron de la mejor manera nuestras ideas.

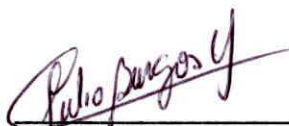
¡Muchas Gracias Caballeros por su ayuda!



DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)


Julio Burgos Yambay


Evelyn Carchipulla Alvarado


Mariela Tomalá Mera

CONTENIDO

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEYMASA.	1
1.1. Antecedentes de DEYMASA.	1
1.2. Perfil de la Compañía.	2
1.2.1. Actividades en que se desenvuelve	2
1.2.2. Recursos actuales.	4
1.2.2.1. Maquinarias y Equipos.	4
1.2.2.2. Personal Administrativo y Operativos.	4
1.2.2.3. Infraestructura Física.	5
1.2.2.4. Situación Financiera.	5
1.3. Planteamiento de los Problemas.	9
 2. INVESTIGACION DE MERCADO.	 11
2.1. Análisis de la Competencia.	11
2.2. Análisis de los Proveedores.	11
2.3. Análisis del Cliente.	13
2.3.1. Características del Mercado Meta.	13
2.3.2. Investigación de Mercados.	13
2.3.2.1. Propósito de la Investigación	13
2.3.2.2. Objetivos de la Investigación de Mercados	13
2.3.2.3. Hipótesis de la Investigación	14
2.3.2.3.1. Hipótesis planteadas para clientes perdidos	14
2.3.2.3.2. Hipótesis planteadas para clientes actuales	14
2.3.2.3.3. Hipótesis planteadas para clientes potenciales	15
2.3.2.4. Diseño de la Investigación	16
2.3.2.4.1. Enfoque de la Investigación de Mercados	16
2.3.2.4.2. Fuentes de Información	17
2.3.2.5. Análisis de Resultados	24
2.3.2.5.1. Análisis de Clientes Perdidos	24
2.3.2.5.1.1. Conclusiones basadas en las hipótesis de los clientes perdidos.	32

2.3.2.5.2. Análisis de Clientes Potenciales	34
2.3.2.5.2.1. Conclusiones basadas en las hipótesis de los clientes potenciales.	48
2.3.2.5.3. Análisis de Clientes Actuales	51
2.3.2.5.3.1. Conclusiones basadas en las hipótesis de los clientes actuales.	63
2.4. Análisis FODA	66
2.4.1. Fuerzas	66
2.4.2. Oportunidades	66
2.4.3. Debilidades	66
2.4.4. Amenazas	67
2.4.5. Matriz General Electric	67
3. ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO	69
3.1. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE DEYMASA.	69
3.1.1. Objetivos de la Reestructuración.	70
3.1.2. Reestructuración en el Área Operativa.	71
3.1.2.1. Políticas de Reestructuración en el área Operativa.	71
3.1.3. Reestructuración Área Administrativa.	72
3.1.3.1. Políticas de Reestructuración en el área Administrativa.	73
3.1.3.2. Asignar funciones específicas a los departamentos	73
3.1.3.3. Crear un departamento exclusivamente para la fuerza de comunicación y ventas.	74
3.1.3.3.1. Estructura y Funciones del Departamento de Comunicación y Ventas.	74
3.2. PLAN DE MERCADO.	
3.2.1. Marketing Estratégico.	77
3.2.1.1. Misión.	77
3.2.1.2. Visión.	77
3.2.1.3. Objetivos del Plan de Marketing.	77



3.2.1.3.1. Objetivos a Corto Plazo.	77
3.2.1.3.2. Objetivos a Largo Plazo.	78
3.2.1.4. Posicionamiento.	78
3.2.1.4.1. Etapas de Posicionamiento	79
3.2.2. Marketing Operativo .	81
3.2.2.1. Objetivos de Marketing.	81
3.2.2.2. Estrategias del Marketing Mix.	81
3.2.2.3. Elaboración de una Base de Datos con profesionales vinculados a la actividad.	84
3.2.2.4. Presentación formal personalizada de la compañía por medio de un pamphlet.(COMUNICACIÓN)	85
3.2.2.5. Seguimiento de la aceptación y comportamiento de los posibles clientes.	86
3.2.2.5.1. Estrategias de Servicio al Cliente.	87
3.2.2.6. Retroalimentación y Control de los Procesos de Atención al Cliente	90
3.2.2.7. Creación de una MARCA	93
3.2.2.7.1. Creación de una Nueva imagen	93
3.2.2.7.2. Creación de un Nuevo Logotipo	96
3.2.2.7.3. Creación del Slogan	97
4. ESTUDIO FINANCIERO DE DEYMASA.	98
4.1. Capital de Trabajo.	98
4.2. Determinación de las Ventas.	98
4.3. Determinación de los Costos.	99
4.4. Determinación de los Gastos Administrativos.	100
4.5. Determinación de los Gastos de Ventas.	100
4.6. Determinación de la Inversión.	100
4.7. Depreciación de Activos.	101
4.8. Financiamiento de la empresa.	101
4.9. Flujos de Caja	101



4.10. Estado de Resultados Proyectado.	102
4.11. Determinación de la TMAR.	103
4.12. Criterios de Evaluación	104
4.12.1. Criterios de la Tasa Interna de Retorno (TIR).	104
4.12.2. Criterios del Valor Actual Neto (VAN)	104
4.13. Análisis de Sensibilidad.	105

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. ANEXOS

7. BIBLIOGRAFÍA



INTRODUCCIÓN

Debido a la abundante oferta que existe en el Mercado de la Producción y Comercialización de Muebles así como en la Decoración de Interiores, nos hemos puesto en la necesidad de plantearnos Estrategias que permitan a Detalles y Maderas S.A. "Deymasa" mantenerse dentro de estos mercados de una manera más competitiva.

El consumidor actual está rodeado de diferentes alternativas cada vez más sorprendentes que poco a poco van cumpliendo sus expectativas y exigencias las cuales crecen con el pasar del tiempo. Comprender sus conductas con profundidad es la única forma de captar sus preferencias las cuales pueden ayudar a mejorar su nivel de vida con los productos y servicios que adquieren, y éstos deben envolver un alto grado de superioridad y competitividad.

La competencia en estos mercados es fuerte debido a la cantidad de ofertantes existentes. A pesar de ello, Deymasa es una empresa que se ha mantenido en estos mercados por 18 años pero en la actualidad ésta ya no obtiene los mismos Ingresos alcanzados en años anteriores.

La finalidad de este proyecto es plantear estrategias para mejorar la percepción del cliente y el grado de aceptación hacia Detalles y Maderas S.A. "Deymasa", buscando así incrementar su cartera de clientes y por ende los ingresos generados por sus ventas.



CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEYMASA.

1.1. ANTECEDENTES

En el mundo de la madera los avances tecnológicos han propiciado la aparición de artículos diversos que tienen una importancia vital en el entorno familiar y cotidiano de la naturaleza.

La madera, como elemento natural, embellece y decora, dando una sensación de intimidad al hogar, la oficina, la industria, el comercio y cualquier idea que el profesional de la madera desee dar como resultado de su obra.

La madera, como elemento indiscutible, noble material utilizado desde la antigüedad, es hoy en día un bien escaso que da prestigio, distinción y confort al usuario. La calidad de vida y el entorno familiar, mejora a través del mundo de la madera natural, con la infinita posibilidad de su uso y de su forma.

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA". Es una compañía que posee 18 años de experiencia en el Mercado de la Producción y Comercialización de Muebles así como en la Decoración de Interiores, pero se constituyó en la ciudad de Guayaquil el 29 de junio del 1999 siendo su dueño y fundador el Sr. Freddy Tomalá Salvador, con un capital autorizado de S/.10.000.000,00 (\$400,00); y el capital suscrito de S/.5.000.000,00 (\$200,00).



A lo largo de muchos años la técnica y trabajo de los constructores de muebles se ha ido perfeccionando hasta alcanzar el grado de verdaderos maestros. Para apreciar plenamente su trabajo es conveniente tener algunas nociones de las técnicas y métodos utilizados en la construcción de muebles que muchas veces varían según el estilo y la época del mismo.

1.2. PERFIL DE LA COMPAÑÍA

DEYMASA dentro de su ideología ofrece diseño, calidad, durabilidad e innovación empleando una amplia gama de maderas exóticas, tradicionales y derivados como MDF, plywood, RH, fibra plac, slawell etc, procedentes tanto del mercado nacional como extranjero, con novedosos y lujosos acabados, utilizando elementos complementarios que ayuden a dar un mejor acabado a sus muebles, tomando en cuenta su principal razón de ser "las exigencias y comodidad de los clientes".

1.2.1. ACTIVIDADES EN LAS QUE SE DESENVUELVE

DEYMASA es una compañía que se desenvuelve en diferentes áreas de trabajo:

- En la Elaboración de muebles.
- En la Restauración de muebles y demás detalles en madera.
- En la Decoración de interiores en residencias, oficinas y locales comerciales; y
- En la comercialización y exhibición de toda clase de muebles.

En la Elaboración de muebles, Detalles y Maderas S.A. "Deymasa" se acoge a las diferentes necesidades del cliente, satisfaciendo desde los requerimientos más simples hasta las más altas exigencias. Deymasa además de elaborar sus productos tiene como servicio adicional la

Movilización e Instalación del Mueble hacia el lugar donde el cliente lo requiera.

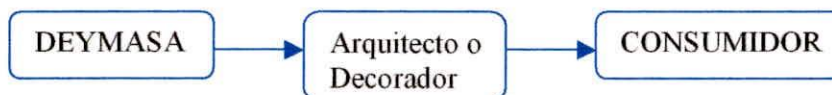
En la *Restauración o Renovación de Muebles y demás complementos en madera*, Detalles y Maderas S.A. "Deymasa" realiza un cambio o retoque de los mismos pero según las necesidades y requerimientos del cliente.

En la *Decoración de Ambientes*, Detalles y Maderas S.A. "Deymasa" presta su servicio en Oficinas, Residencias o Locales Comerciales. Esta actividad se ejecuta de dos formas.

1. Contacto directo con el Consumidor. .



2. Contacto con Arquitecto o Diseñador.



En la Comercialización y Exhibición de toda clase de muebles, Detalles y Maderas S.A. "Deymasa" realiza estas actividades de una manera incipiente no conforme a las exigencias de un mercado tan competitivo, ya que no posee los volúmenes ni el local adecuado para comercializar y exhibir sus muebles. Dada esta situación Deymasa se esta planteando suspender temporalmente esta actividad, retomándola en un futuro cuando se tengan los recursos necesarios y disponibles para la presentación de sus muebles.

Para la realización de estas actividades Detalles y Maderas S.A. "Deymasa" tiene a su cargo y disposición una gama de maquinarias y herramientas además de un personal permanentemente capacitado

para hacer que cualquiera que sea el Servicio que se solicite, sea cumplido a cabalidad acorde a las exigencias y expectativas del cliente.

1.2.2. RECURSOS ACTUALES

1.2.2.1. Máquinas y Equipos.

Los equipos y máquinas con los que cuenta Detalles y Maderas S.A. "Deymasa", están divididos entre herramientas, máquinas grandes y pequeñas.

- En las máquinas pequeñas se tiene un total de 26 valoradas en \$ 4.634,00.
- En máquinas grandes se tiene un total de 15 valoradas en \$5.900,00
- En herramientas pequeñas se tiene un total de 185.

1.2.2.2. Personal Administrativo y Operativo.

Detalles y Maderas S.A. "Deymasa" cuenta con dos departamentos: Administrativo y el de Producción – Operación.

El *Departamento Administrativo* se encarga de Contabilizar las entradas y salidas que tiene la compañía:

Cuentas por cobrar de los clientes, gastos y costos en producción y administración, pago de tributos, estados de cuentas con los bancos, Etc. Este departamento cuenta con:

- 1 Gerente General
- 1 Contador
- 1 Secretaria
- 1 Asistente

El Departamento de *Producción – Operación* se encarga de la elaboración y acabado de muebles, movilización, instalación y reestructuración de los mismos.

Dentro de este departamento se encuentran:

- 3 Ebanistas.
- 4 Lacadores.
- 2 oficiales
- 1 Jefe de producción.

Ver Anexo 1.1 el Organigrama Organizacional.



1.2.2.3. Infraestructura Física

Detalles y Maderas S.A. "Deymasa", está ubicada en las calles 17ava No.208 entre Colón y Alcedo, su taller cuenta con una superficie total de 108 mt², mientras que su oficina tiene un área de 30 mt².

1.2.2.4. Situación Financiera

Detalles y Maderas S.A. "Deymasa" cuenta con un Total de Activo de \$ 16,138.27 (dieciséis mil ciento treinta y ocho 27/100 dólares); su cuenta de Inventario es uno de los activos más predominantes para la compañía con un valor de \$ 8,436.40 (ocho mil cuatrocientos treinta y seis 40/100 dólares), esto muestra su elevado stock de materia prima que con el pasar del tiempo representaría un problema puesto que éstas podrían perecer siendo por lo tanto una mala inversión. Además, esta empresa realiza sus actividades con una disponibilidad efectiva de \$ 1,128.62 (mil ciento veintiocho 62/100 dólares); mientras que el resto del valor de sus activos están divididos entre Fijo y Diferido.

El Total de sus Pasivos es de \$ 10,626.37 (diez mil seiscientos veintiséis 37/100 dólares), que como se puede apreciar en casos



extremos, las deudas de "Deymasa" están respaldadas por su activos disponibles, existiendo un ligero equilibrio entre ellos.

Deymasa cuenta con un Capital Social de \$ 200.00 (doscientos 00/100 dólares), siendo su Patrimonio Neto de \$ 5,511.90 (cinco mil quinientos once 90/100 dólares) .

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA"			
RESUMEN DEL BALANCE GENERAL AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2002			
ACTIVO		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	10432,89	PASIVO CORRIENTE	4126,37
ACTIVO FIJO	5420,5	PASIVO NO CORRIENTE	6500
ACTIVO DIFERIDO	284,88	PATRIMONIO NETO	5511,9
TOTAL ACTIVO	16138,27	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16138,27

TABLA 1.1: Balance General del 2002

Para más detalle acerca del Balance Inicial ver el ANEXO 1.2

Con respecto a las Ventas de Deymasa, el comportamiento que éstas tienen es poco estable y muy volátil existiendo meses que a veces supera los \$10000,00 y otros que no alcanza ni los \$ 500,00.

Pero en los últimos 6 meses la situación de la compañía ha empeorado con una tendencia de sus Ventas a la baja, permaneciendo en ciertas semanas sin actividad debido a la poca demanda.

Esta situación se puede apreciar en los siguientes cuadros con el comportamiento de las ventas del año 2002 y en los últimos meses del presente año.

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS Y COMPRAS EN EL AÑO 2002		
	Ventas	Compras
Enero	1680,00	433,15
Febrero	17713,40	4896,00
Marzo	13234,00	5763,63
Abril	7270,00	2760,03
Mayo	3910,00	1897,18
Junio	7223,00	3728,78
Julio	2120,00	1417,76
Agosto	4620,00	1946,61
Septiembre	1859,00	627,81
Octubre	1420,00	552,12
Noviembre	2130,00	1363,73
Diciembre	1258,00	325,12
	64437,40	25711,92

TABLA 1.2: Ventas 2002

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN AÑO 2003	
MESES	VENTAS
ENERO	0
FEBRERO	8832.50
MARZO	7407,00
ABRIL	4271,00
MAYO	440,00
JUNIO	910,00
JULIO	4340,00
AGOSTO	1470,00

TABLA 1.3: Ventas 2003

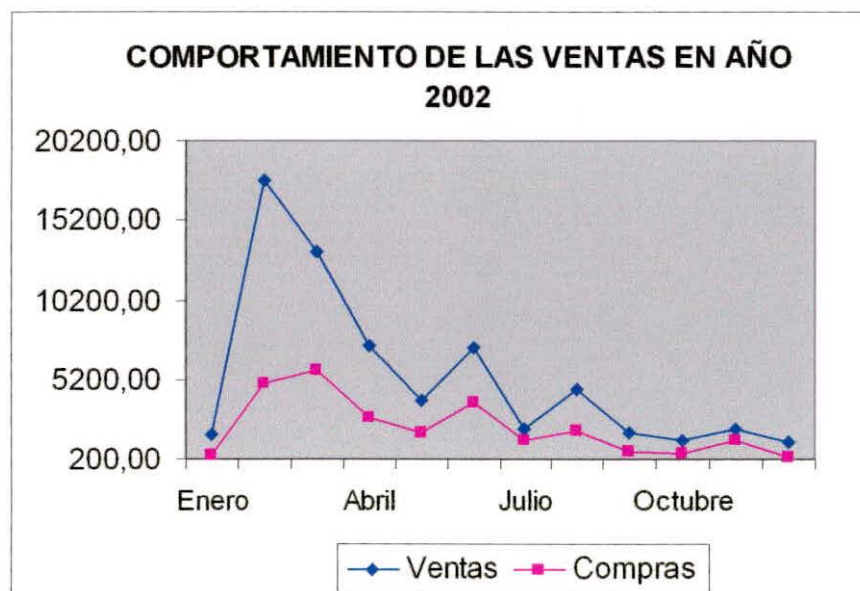


GRÁFICO 1.1: Comportamiento de las ventas 2002



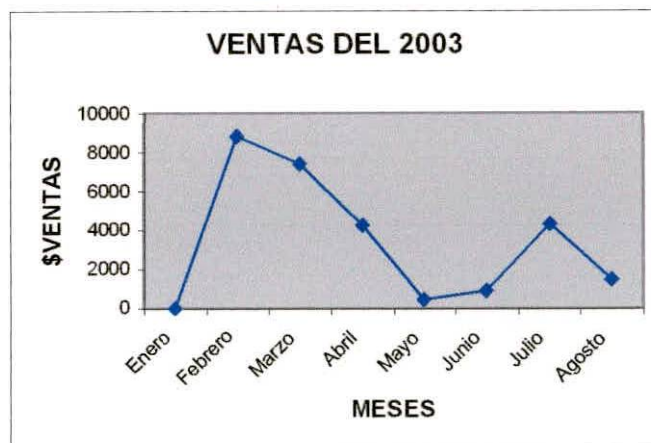


GRÁFICO 1.2: Ventas 2003

TENDENCIA DE LAS VENTAS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

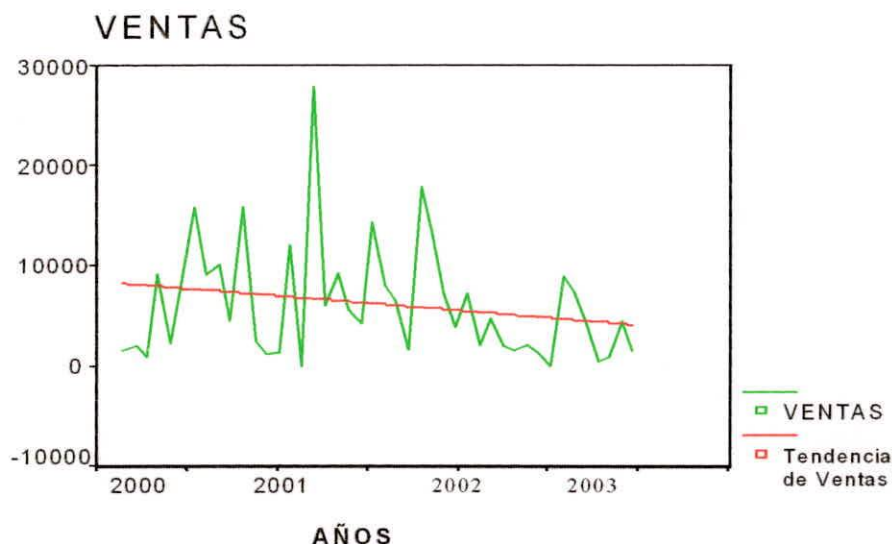


GRÁFICO 1.3: Tendencia de las ventas

Como podemos apreciar la tendencia de la demanda en los últimos 3 años ha sido negativa, lo cual es la base para justificar la reestructuración que se propone para esta empresa.

Los datos de las ventas para la estimación se encuentran en el ANEXO 1.3.

1.2.2.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se pudo apreciar, el principal problema que tiene DEYMASA es la falta de clientes debido al poco conocimiento que éstos tienen de los servicios y productos que presta esta compañía.

Tomando en consideración que al adoptar nuevas estrategias y políticas de captación de clientes con un adecuado Plan de Marketing implícitamente se podría incurrir en otros posibles problemas que serían a nivel operativo y productivo, ya que no se sabría si la capacidad instalada de operación y producción sería la adecuada para satisfacer una mayor demanda.

Dada esta situación tecnológica y económico-empresarial se han encontrado los potenciales problemas:

1. La fuerte competencia que existe en este mercado.
2. La falta de un departamento que se encargue de la difusión de la empresa y sus servicios/productos.
3. La falta del personal para cubrir una mayor demanda requerida.
4. La falta de maquinarias industriales que hagan más eficiente la labor del trabajador.
5. La falta de una oficina de servicio al cliente ubicada en un lugar cómodo y atractivo.
6. Deficiencias en la cadena de intermediación comercial, que disminuye de manera importante la utilidad de DEYMASA.

Para evitar la probabilidad de estos errores se realizará de antemano un extenso Análisis que armonicen las funciones de la compañía tanto operativa, administrativa y financiera a través de su respectiva Reestructuración.



CAPÍTULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

2.1. Análisis de la Competencia.

Detalles y Maderas S.A. se desenvuelve en un mercado donde la competencia se convierte en una dura realidad de afrontar pues no sólo se compite con grandes marcas como TEMPO, El Bosque, Colineal, las cuales exhiben y comercializan sus propios ambientes, sino que también con ebanistas que tienen sus propios talleres realizando sus trabajos según la exigencia, necesidad y capacidad económica del cliente..

Las Estrategias en el mercado de la madera evolucionan a tal punto que son cada vez más agresivas, las grandes marcas con sus economías de escala ofrecen una gama de atractivos diseños a precios accesibles, y un bombardeo continuo de publicidad captando así la atención del cliente y restando participación a las microempresas que también se dedican a esta actividad.

Para afrontar esta dura competencia Detalles y Maderas trabaja en forma conjunta con Asociados a su Negocio como Arquitectos y Decoradores los cuales estilizan y dan vida a un espacio físico, o de forma individual según los gustos del cliente.

2.2. Análisis de los Proveedores.



Detalles y Maderas S.A. adquiere su materia prima de una lista de proveedores reconocidos en el mercado, los cuales serán escogidos

según los requerimientos del cliente de acuerdo al diseño, tamaño, y estilo de los muebles y más detalles que se utilizarán para decorar y brindar un ambiente encantador durable y con excelentes acabados.

A continuación presentamos una lista de los proveedores que no sólo brinda a Deymasa las facilidades de pago y créditos sino que también le garantiza calidad en sus productos, por su reconocimiento y experiencia con el uso de ellos.

PROVEEDORES DE DEYMASA S.A.

PROVEEDORES	
ACEROS S.A.	MUEBLES Y ACCESORIOS
AFRICANO	PINTUCO
ALMACENES BOYACA	PINTURAS UNIDAS
ALVAREZ TRAJANO AUGUSTO	PROPANEL
COM. CARVALLOS TORRES	SR. EDUARDO NIVELA
CONETOL HERRAGE EN BRONCE	TECMI GLAS
DEPOSITO DE MADERA (san Carlos)	V.V. ASOCIADOS
DISMA	VIDRIERIA CEVALLOS
EDIMCA	VIDRIERIA SEGURA
FERRETERIA ESPINOZA	VIDRIERIA VIESMA
FERRETERIA ZAMBRANO	VIDRIOS SR. OLVERA
IMPROMAFE	VILLACRECES DAVID
MAQSUM CIA.LTDA.	VICENTE CAMPAÑA
DISTER	

TABLA 2.1: Proveedores

2.3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

2.3.1. Características del Mercado Meta.

ELEMENTO	Personas que desean remodelar un ambiente.
UNIDADES	Personas de nivel socioeconómico A y B (Alta y Media) que desean remodelar o decorar un ambiente (residencias, comerciales y oficinas).
ALCANCE	Ciudad de Guayaquil (1.912.029 habitantes) 2001
TIEMPO	Presente

TABLA 2.2: Mercado Meta

2.3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.3.2.1. Propósito de la Investigación.

El propósito de la Investigación es determinar las razones por las cuales Detalles y Maderas "Deymasa" ha perdido clientes en el mercado y conocer los nuevos hábitos, gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.

2.3.2.2. Objetivos de la Investigación de Mercados

- ✚ Evaluar el servicio brindado a los clientes perdidos.
- ✚ Conocer las principales razones por las que los clientes no regresaron.
- ✚ Evaluar qué tan satisfechos estuvieron los clientes anteriores y están los clientes actuales.
- ✚ Conocer nuevos competidores en el mercado.
- ✚ Determinar si el nivel de precios es el factor decisivo en la pérdida de los consumidores .



2.3.2.3. Hipótesis de la Investigación

2.3.2.3.1. Hipótesis planteadas para clientes perdidos:

- ✚ El 75% de los clientes que visitó Deymasa prefirieron los servicios de decoración.
- ✚ El 67% de los clientes decoraron locales comerciales.
- ✚ El 50% de los antiguos clientes de Deymasa se sintieron satisfechos por el servicio prestado.
- ✚ El 40% de los antiguos cree que los presupuestos dados por Deymasa son caros.
- ✚ El 80% de los antiguos clientes conoce a Detalles y Maderas "Deymasa" por el nombre de su dueño y no por su nombre comercial.
- ✚ EL 70% de los antiguos clientes ha solicitado este tipo de servicios a otros ebanistas.

2.3.2.3.2. Hipótesis planteadas para clientes actuales:

- ✚ El 40% de los clientes que han acudido a Deymasa ha sido por los asociados de negocios (Decoradores y Arquitectos).
- ✚ El 75% de los clientes que visita Deymasa prefieren los servicios de decoración.
- ✚ El 67% de los clientes decoran locales comerciales.

- ✚ El 50% de los clientes de Deymasa se sienten satisfechos por el servicio prestado.
- ✚ El 55% de los clientes cree que los presupuestos dados por Deymasa son caros.
- ✚ El 80% de los clientes conoce a Detalles y Maderas "Deymasa" por el nombre de su dueño y no por su nombre comercial.
- ✚ El 70% de los clientes ha solicitado este tipo de servicios a otros ebanistas.

2.3.2.3.3. Hipótesis planteadas para clientes potenciales:

- ✚ El 60% de los clientes potenciales ha solicitado el servicio de decoración a ebanistas.
- ✚ Existen menos de dos empresas decoradores de interiores que están en la mente del consumidor Guayaquileño.
- ✚ El 65% de las personas considera que la calidad es el principal determinante de la decisión de compra.
- ✚ El 80% de los consumidores consideran que a la hora de pagar por los servicios de decoración, el aspecto más importante a observar es la calidad de los materiales.
- ✚ El 45% de los clientes tienen la percepción de que existen diferencias notables en el precio de las distintas decoradoras.

- ✚ El 85% de los consumidores consideran que los precios en el mercado guayaquileño en lo respecta a servicios de decoración de interiores es alto.
- ✚ El 63% de los consumidores preferiría adquirir los servicios de remodelación y decoración por medio de la visita de un vendedor.
- ✚ El 50% de las personas no han escuchado de Detalles y Maderas "Deymasa".

2.3.2.4. Diseño de la Investigación

Este proyecto tiene un diseño cuantitativo en la investigación ya que se han introducido una serie de datos, los cuales nos ayudarán para impartir el suficiente detalle de este análisis.

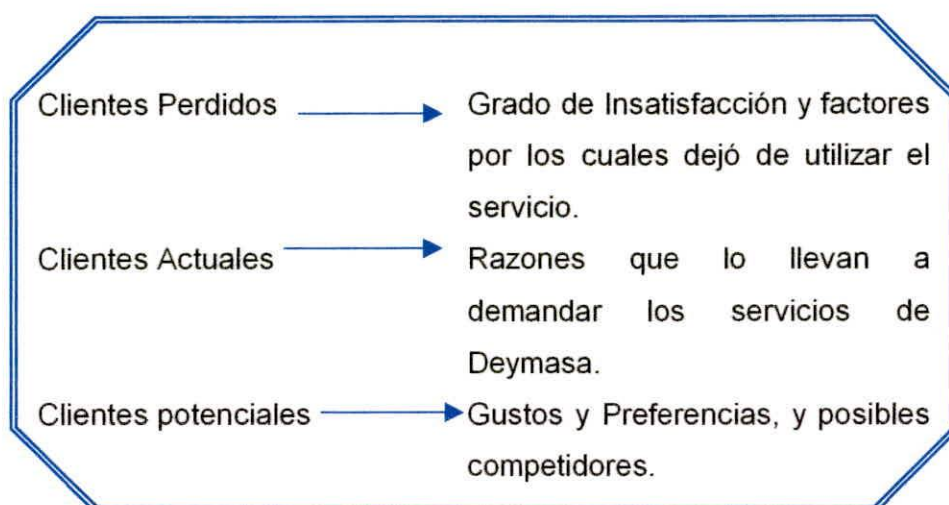
2.3.2.4.1. Enfoque de la Investigación de Mercados

En este estudio se utilizará la Investigación descriptiva pues es el mejor enfoque para proporcionarnos un cuadro completo y exacto de las características del mercado en el que se desenvuelve Detalles y Maderas S.A. "Deymasa".

Para alcanzar nuestros objetivos es necesaria una representación completa y exacta de la situación a analizar, las cuales abarcan los grados de satisfacción e insatisfacción de los clientes antiguos, actuales y potenciales, sus gustos y preferencias en el mercado y los posibles competidores.



Dado que se analizarán a tres segmentos: clientes perdidos, clientes actuales, y clientes potenciales las características a estudiar en cada segmento son:



2.3.2.4.2. Fuentes de Información

Para esta Investigación se utilizarán estudios primarios por medio de un estudio de campo y el método a utilizar para la recolección de esta información primaria será la Investigación Cuantitativa; dado que este método considera el uso de cuestionarios estructurados para la recolección de la información.

La fuente más común de datos de marketing es la comunicación con encuestados, ya que es lógico obtener datos de personas por medio de la formulación de preguntas, y mayormente aún cuando nuestras necesidades de información requieren datos primarios sobre actitudes, percepciones, tendencias, motivaciones y comportamientos de los encuestados.

Nuestro grupo de investigación recolectó los datos por medio de tres diferentes encuestas. La primera enfocada a los clientes antiguos para saber los tipos de servicios que solicitaron y las razones por las que

dejaron de utilizar nuestros servicios. La segunda encuesta se enfoca a los clientes actuales para conocer sus preferencias y su grado de satisfacción; y la tercera encuesta engloba a los clientes potenciales para establecer sus percepciones, motivaciones y comportamientos futuros.

El formato de las encuestas a realizar para los clientes antiguos, clientes actuales y clientes potenciales son las siguientes.



ENCUESTA DE CLIENTES PERDIDOS

1) ¿Qué tipo de servicios ud solicito a Deymasa?

Decoración ☐ Restauración ☐ Elaboración e Instalación ☐

2) Para qué tipo de espacio físico solicitó los servicios.

Locales comerciales ☐ Residencias ☐ Oficinas ☐

3) ¿Se sintió satisfecho por el servicio prestado?

Muy Satisfecho ☐

Satisfecho ☐

Poco Satisfecho ☐

Nada Satisfecho ☐

4) Si su respuesta es Poco o Nada Satisfecho ¿Qué factor determinó su insatisfacción?

Calidad de Materiales ☐ Diseño ☐ Precio ☐

Tiempo de Entrega ☐ Servicio ☐ Publicidad ☐

Ubicación ☐

5) Cuando usted solicitó los servicios de ésta compañía que nombre vino a su mente.

Deymasa ☐ Detalles y Maderas ☐ Sr. Freddy Tomalá ☐

6) ¿A qué otro tipo de proveedor ha solicitado este servicio?

Empresas ☐ Ebanistas ☐ Decoradores ☐

7) Si su respuesta en la pregunta anterior fue empresas, seleccione cual?

TEMPO ☐ COLINEAL ☐ EL BOSQUE ☐

OTRAS ☐ CUÁL? _____

ENCUESTA DE CLIENTES ACTUALES

1) ¿En dónde Ud. ha escuchado acerca del servicio que Deymasa presta?

Asociados de negocios ☐

Publicaciones ☐

Tarjetas de Presentación ☐

Amigos ☐

Sección Amarilla del directorio ☐

2) ¿Qué tipo de servicios ha Solicitado usted a Deymasa?

Decoración ☐ Restauración ☐ Elaboración e Instalación ☐

3) Para qué tipo de espacio físico ha solicitado los servicios que presta Deymasa?

Locales comerciales ☐ Residencias ☐ Oficinas ☐

4) ¿Se ha sentido satisfecho por el servicio prestado?

Muy Satisfecho ☐

Satisfecho ☐

Poco Satisfecho ☐

Nada Satisfecho ☐



5) Si su respuesta es Poco o Nada Satisfecho ¿Qué factor determina su insatisfacción?

Calidad de Materiales ☐

Diseño ☐

Precio ☐

Tiempo de Entrega ☐

Servicio ☐

Publicidad ☐

Ubicación ☐



6) Cuando usted desea solicitar los servicios de ésta compañía, ¿Qué nombre viene a su mente?.

Deymasa ☐ Detalles y Maderas ☐ Sr. Freddy Tomalá ☐

7) ¿A que otro tipo de proveedor ha solicitado este servicio?

Empresas ☐ Ebanistas ☐ Decoradores ☐

8) Si su respuesta en la pregunta anterior fue empresas, seleccione cual?

TEMPO ☐ COLINEAL ☐ EL BOSQUE ☐
OTRAS ☐ CUÁL? _____

9) ¿Cuál de estos atributos considera que tiene Deymasa?.

Durabilidad ☐	Funcionalidad ☐
Servicio ☐	Personalización ☐
Garantía ☐	

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

1) ¿A que tipo de proveedor solicitaría los servicios de decoración?

Empresas ☐ Ebanistas ☐ Decoradores ☐

2) ¿A cuál de estas empresas Ud. consideraría para realizar un trabajo de decoración?

DIARTE ☐ TEMPO ☐ COLINEAL ☐
EL BOSQUE ☐ OTRAS ☐ CUÁL? _____

3) Califique de mayor a menor (6 mayor – 1 menor) los aspectos que según Ud. son importantes en los servicios de decoración?

Durabilidad ☐ Ubicación ☐
Servicio ☐ Funcionalidad ☐
Garantía ☐ Personalización ☐

4) ¿Qué factor determina la decisión final de adquirir los servicios de decoración?

Publicidad ☐ Calidad ☐ Precio ☐
Tiempo de Entrega ☐ Acabados ☐

5) ¿Qué aspecto considera Ud. más importante en el precio de los servicios de decoración?

Calidad de los materiales ☐ Acabados ☐
Funcionalidad ☐ Estilo ☐



6) ¿Existen notables diferencias de una empresa a otra en la cotización de los precios?

Si ☐

No ☐

No Conoce ☐

7) ¿Cómo considera Ud. los precios de las empresas decoradoras?

Muy alto ☐

Alto ☐

Justos ☐

Bajos ☐

Muy Bajos ☐

8) ¿Cómo Ud. preferiría adquirir los servicios de remodelación y decoración?

Por catálogo ☐

Que un vendedor lo visite ☐

Ferias ☐

Salas de exhibición ☐

9) ¿A escuchado Ud. de Detalles y Maderas "Deymasa"?

SI ☐

NO ☐

2.3.2.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.3.2.5.1. Análisis de Clientes Perdidos

Luego de la recolección de los datos y la tabulación respectiva de los mismos, pudimos realizar un conteo que será presentado en manera de porcentaje; además se han realizado los cruces respectivos con el que pudimos obtener un análisis más exhaustivo del mercado en el que se desenvuelve Deymasa.

La primera encuesta a analizar será la de los Clientes Perdidos, la que se realizó a un total de 19 personas y que consta de siete preguntas de selección múltiple, las cuales recopilan la información necesaria para conocer las posibles razones por las que los clientes dejaron de solicitar los servicios de Deymasa.

✚ La pregunta número 1 obtuvo los siguientes resultados: El servicio más solicitado por los Clientes Perdidos de Deymasa fue el de Decoración con un 47.4%, seguido por la Elaboración e Instalación con un 36.8% y finalmente Restauración con un 15.8%.



GRÁFICO 2.1

✚ En la pregunta número 2 se obtuvo que Deymasa había prestado sus servicios al 42.1%, tanto en los locales comerciales como en las residencias; y un 15.8% en las Oficinas.

Tipo de Espacio Físico

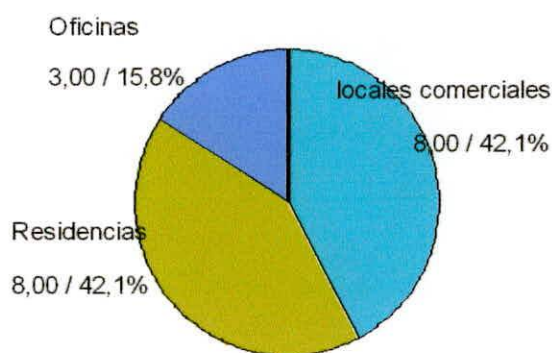


GRÁFICO 2.2

✚ En la pregunta número 3 se encontró que el 42.1% de los Clientes estuvo poco satisfecho, el 36.8% estuvo satisfecho y el 21.1% estuvo muy satisfecho con el servicio prestado por Deymasa.

Nivel de Satisfacción

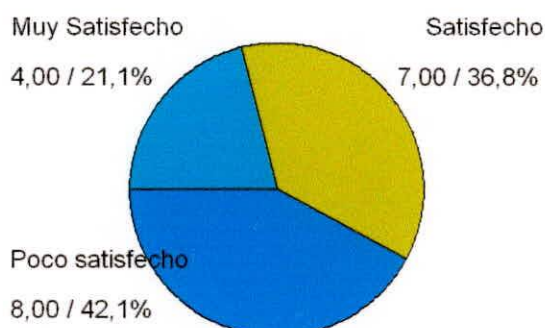


GRÁFICO 2.3

✚ En la pregunta número 4 se obtuvo que del 42.1% de los antiguos clientes poco satisfechos, el 75% determinó que el Servicio al Cliente fue la razón de su insatisfacción, el 12.5% opinó que fue el precio y finalmente el 12.5% opinó que fue la ubicación del negocio.



GRÁFICO 2.4

✚ En la pregunta número 5, el 100% de los encuestados conoce a la empresa por el nombre del dueño el Sr. Freddy Tomalá.



GRÁFICO 2.5

✚ En la pregunta número 6 se determinó que los clientes perdidos han solicitado este tipo de servicios a otros proveedores como ebanistas y decoradores, obteniendo un 68.4% y un 31.6% respectivamente.

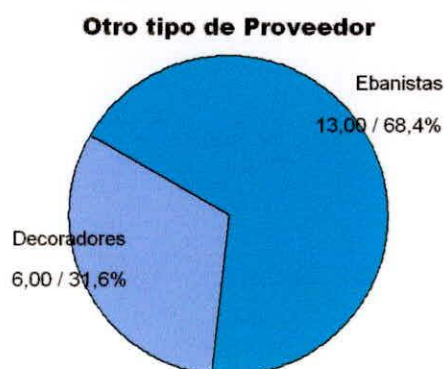


GRÁFICO 2.6

✚ Dado que en la pregunta número 6 no se han solicitado servicios de empresas comerciales, en la pregunta 7 no se mencionaron las posibles empresas, puesto que la mayoría de los encuestados optan por solicitar los servicios de ebanistas y decoradores particulares.

2.3.2.5.1.1. CRUCES DE DATOS

Dado que la población es menor a 40, consideramos analizarla por el número de personas y no en porcentajes, lo cual hará que indagemos profundamente en las causas de pérdida de los clientes.

Tipo de Servicio vs. Tipo de Espacio Físico

✚ De los 19 encuestados, 9 solicitaron los *servicios de decoración*; de los cuales 6 decoraron *locales comerciales* y 3 *oficinas*. Esta tendencia se pudo haber dado, porque en los últimos años en la ciudad de Guayaquil ha habido un crecimiento en su actividad comercial lo cual ha llevado a que se creen nuevos espacios ó remodelen los ya existentes para de esta manera llamar así la atención de los clientes.

Tipo de espacio físico en Decoración

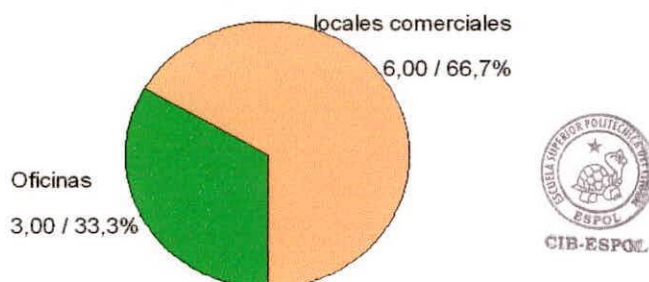


GRÁFICO 2.7

✚ Con los datos obtenidos 3 de los 19 Clientes Perdidos tienden a solicitar el servicio de *Restauración* en sus *Residencias*, por el motivo

que le resulta más económico restaurar dichos muebles que decorar todo un espacio.

Tipo de espacio en Restauración

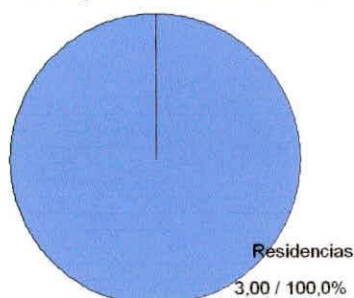


GRÁFICO 2.8

De los 19 clientes perdidos 7 solicitaron los Servicios de *Elaboración e Instalación*, de los cuales 5 lo solicitaron en *Residencias* y 2 en *locales Comerciales*.

Tipo de espacio físico en Elaborac. e Instalac.

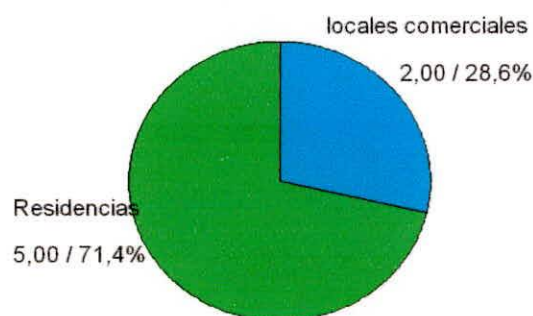


GRÁFICO 2.9

Tipo de Servicio vs. Nivel de Satisfacción

De los que solicitaron el servicio de *decoración*, 4 personas se sintieron *satisfechas*, 3 *poco satisfechas* y 2 *muy satisfechas*. Lo que nos da a entender que Deymasa cumplió con las expectativas del cliente, pero con ciertas falencias. Para conocer las posibles razones de pérdida de clientes analizaremos más a fondo los factores de insatisfacción:

✚ De las 3 personas que estuvieron *poco satisfechas*, todas concluyeron que su factor de insatisfacción era el *servicio al cliente*, ya que consideraban no tenían la debida atención que ellos merecían.

Nivel de Satisfacción en Decoración

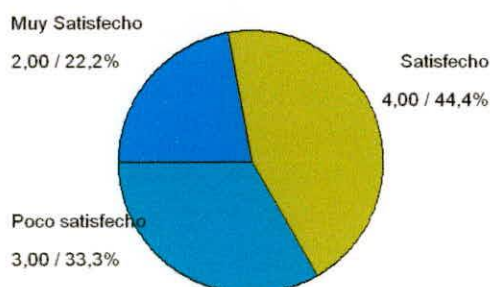


GRÁFICO 2.10

Factor de Insatisfacción en Decoración

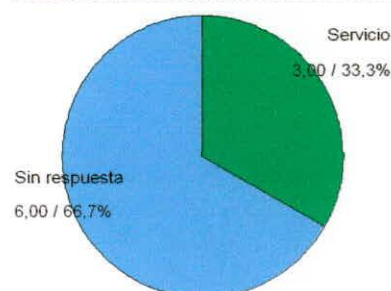


GRÁFICO 2.11

✚ De los encuestados que optaron por el Servicio de Restauración solamente 1 cliente quedó Poco satisfecho siendo su factor de insatisfacción el Precio, los 2 clientes restantes tuvieron un nivel de Satisfacción mayor por el Servicio Prestado.

Nivel de Satisfacción en Reestructuración

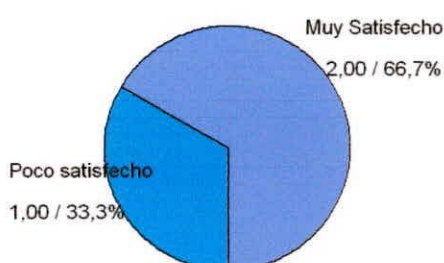


GRÁFICO 2.12

Factor de Insatisfacción en Reestructuración

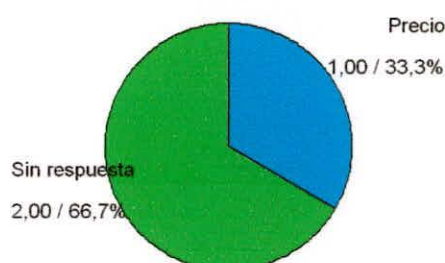


GRÁFICO 2.13

✚ De los clientes perdidos que solicitaron el servicio de Elaboración e Instalación 4 estuvieron Poco Satisfechos con el Servicio al Cliente mientras que la razón de insatisfacción de un cliente fue la ubicación de

Deymasa. Los 3 restantes estuvieron satisfechos con el servicio prestado.

Nivel de Satisfacción en Elaborac. e Instalac.

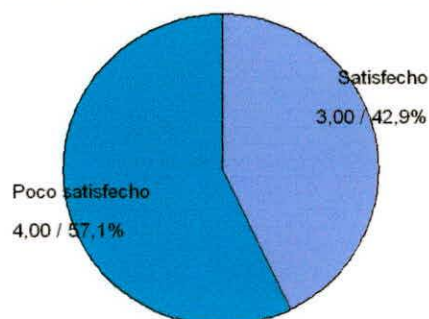


GRÁFICO 2.14

Factor de Insatisfacción en Elab. e Instal.

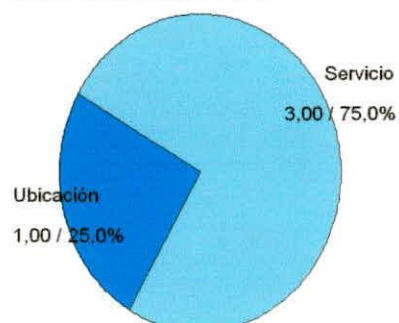


GRÁFICO 2.15

Tipo de Servicio vs. Competidores

✚ Nuestros antiguos clientes solicitaron los servicios de decoración tanto a ebanistas como decoradores especializados. Pero dado los precios que cada uno ofrece, ha habido una tendencia mayor en la contratación de ebanistas, ya que según cifras 5 de cada 9 de nuestros antiguos clientes nos reemplazaron por otros ebanistas en el mercado, mientras que los 4 restantes fueron por decoradores especializados.

Otro tipo de Proveedor en Decoración

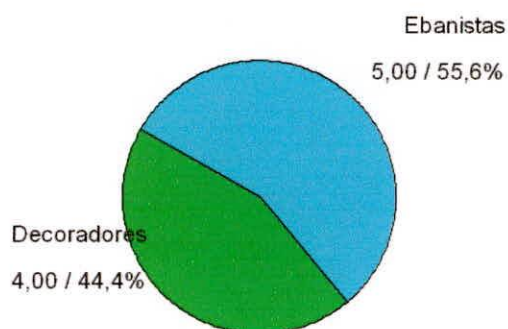


GRÁFICO 2.16

✚ La totalidad de los antiguos clientes que alguna vez solicitaron los servicios de restauración nos reemplazaron por otros ebanistas debido a la falta de información publicitaria que Deymasa tiene.

Otro tipo de proveedor en Reestructuración

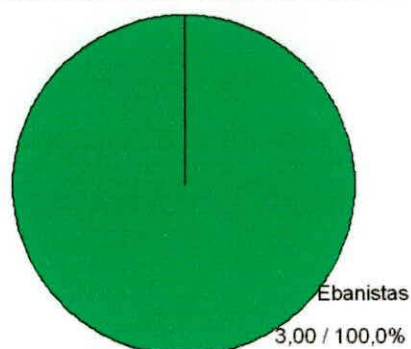


GRÁFICO 2.17

✚ Con respecto a los clientes perdidos que solicitaron los Servicios de Elaboración e Instalación 5 han solicitado estos servicios a otros ebanistas y 2 a decoradores.

Otro tipo de proveedor en Elab. e Instalac

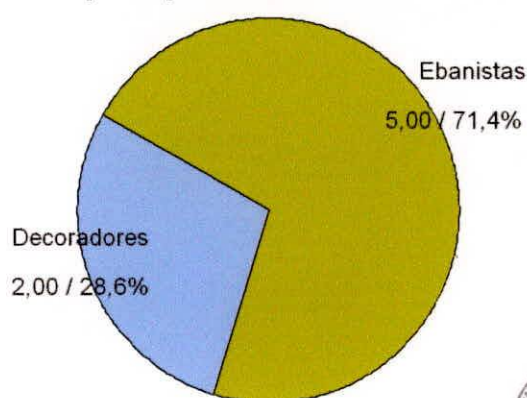


GRÁFICO 2.18



2.3.2.5.1.2. Conclusiones basadas en las hipótesis de los clientes perdidos.

Para el análisis de las hipótesis, no utilizaremos la prueba con muestra pequeña de la proporción poblacional por las complejidades que implica¹, para ello utilizaremos la aproximación de la distribución normal a la binomial para poder analizar las hipótesis mediante probabilidades.

✚ **El 75% de los clientes que visitó Deymasa prefirieron los servicios de decoración.**

La hipótesis es rechazada, la probabilidad de que ocurra la hipótesis es del 0.48%, es decir, los clientes no sólo prefirieron los servicios de decoración sino también los servicios de elaboración e instalación de muebles. En la investigación de mercado podemos observar que las diferencias porcentuales son mínimas entre las opciones.

✚ **El 67% de los clientes decoraron locales comerciales.**

La probabilidad de que ocurra la hipótesis es del 1.43%, por lo tanto la hipótesis se rechaza. Si observamos en la investigación de mercados tanto locales comerciales como residencias tuvieron el mismo porcentaje de servicio de decoración.

✚ **El 50% de los antiguos clientes de Deymasa se sintieron satisfechos por el servicio prestado.**

En este caso la probabilidad de que ocurra la hipótesis es del 0.95%, por lo tanto rechazamos la hipótesis, esto se corrobora en la investigación de mercado en donde se muestra que los clientes estuvieron poco satisfechos debido a la poca atención del servicio al cliente que brindó.

- ✚ El 40% de los antiguos cree que los presupuestos dados por Deymasa son caros.

La hipótesis es rechazada, la probabilidad de que ocurra la hipótesis es del 0.16%, es decir, que los clientes estuvieron satisfechos con lo presupuestos dados por Deymasa. En la investigación de mercado sólo el 12.8% no estuvo de acuerdo con el precio del producto o servicio.

- ✚ El 80% de los antiguos clientes conoce a Detalles y Maderas "Deymasa" por el nombre de su dueño y no por su nombre comercial.

La hipótesis se rechaza, según la investigación de mercado el 100% de los clientes conocen a Deymasa por el nombre del dueño y no por la razón comercial.

- ✚ EL 70% de los antiguos clientes ha solicitado este tipo de servicios a otros ebanistas.

La probabilidad de que ocurra la hipótesis es del 10.17%, por lo tanto aceptamos la hipótesis, podemos confirmar esto en la investigación de mercados en donde los clientes prefirieron el trabajo de ebanistas que el trabajo realizado por decoradores.

1



¹Extracto del libro de Estadística aplicada a la Empresa y a la Economía, segunda edición
pagina 408

2.3.2.5.2. Análisis de los Clientes Potenciales

Esta investigación de mercado se realizó en la ciudad de Guayaquil, porque es el lugar donde más se desenvuelve "Detalles y Maderas S.A."

Para esta investigación se realizará un muestreo estratificado ya que nuestra población está dividida en subgrupos con iguales características de consumo, para lo cual se ha separado a la población en cinco estratos los cuales abarcan: los decoradores de interiores, arquitectos, residencias, locales comerciales y oficinas.

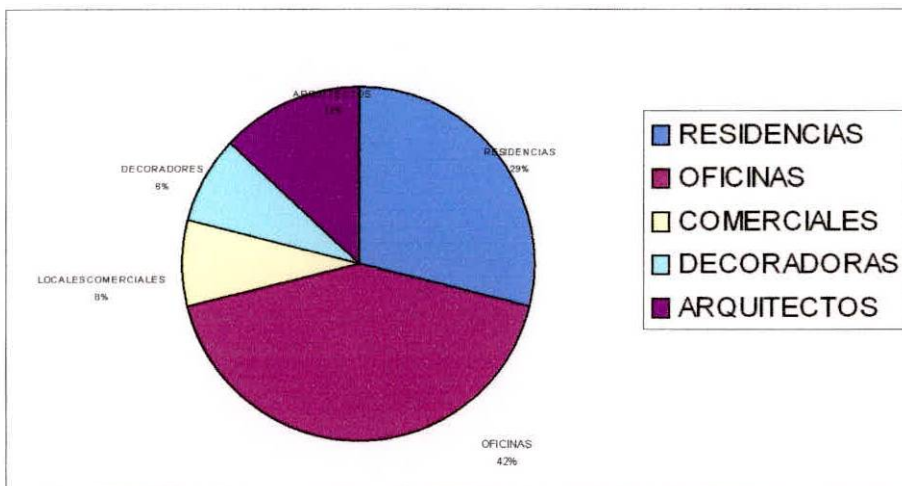


GRÁFICO 2.19

El tamaño de la muestra requerido para estimar un parámetro p , con un límite de error de estimación B está dado por la siguiente ecuación:

$$n = (Npq) / (N-1) D + pq$$

$$\text{donde } q = 1 - p \quad \text{y} \quad D = B^2 / 4$$

Fuente: Elementos de Muestreo de Schieffer.

Podemos decir que el tamaño de la muestra para hacer inferencia con una precisión de $\pm 5\%$ con un 95% de confianza es de 400 personas, las cuales están estratificadas entre residencias, oficinas, locales comerciales, decoradores y arquitectos.

De este estudio de mercado se puede concluir lo siguiente:

✚ El 68.3% de los encuestados preferirían solicitar los servicios de decoración a Decoradores Especializados, el 21.3% ebanistas y el 10.5% a empresas, lo cual nos refleja que a la gente le gustaría solicitar este tipo de servicios más a Decoradores Especializados que a otro tipo de empresas.

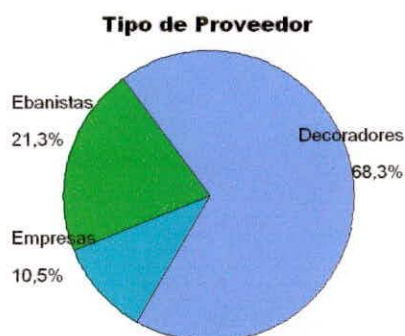


GRÁFICO 2.20

✚ Las empresas decoradoras que se encuentran más en la mente de los consumidores son Diarte y Colineal, cada una respectivamente con un 27.8% y 26.8%; dejando atrás a El Bosque con un 16.5%, a Tempo con un 9.8%, Particulares con 5.3% y Otras con 14%.

Según la opinión de los encuestados los atributos para adquirir los servicios de decoración tienen el siguiente grado de importancia:

1 ero.	Durabilidad
2 do.	Garantía
3 ero.	Servicio
4 to.	Personalización
5 to.	Funcionalidad
6 to.	Ubicación

TABLA 2.3

Desde nuestro punto de vista en lo concerniente a la pregunta de ¿qué le motiva a adquirir los servicios de decoración?, con sus diferentes alternativas, nos arroja que la motivación a adquirir este servicio está basada más por la calidad que por el precio, publicidad, acabados o tiempo de entrega.

Factor de Decisión

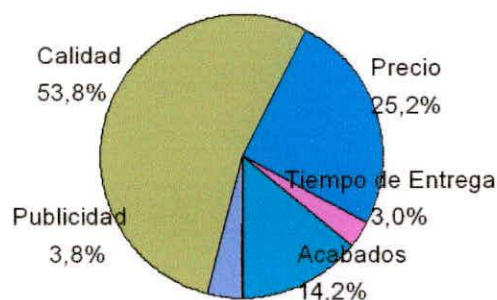


GRÁFICO 2.21

Los encuestados consideran que a la hora de pagar por los servicios de decoración, el aspecto más importante es la calidad de los materiales con 66.3%, dejando atrás a Acabados con un 18%, Estilo con un 12% y Funcionalidad con un 3.8%.

Aspecto en el Precio



GRÁFICO 2.22

✚ Para el 61.8% de los encuestados sí existen diferencias notables en la cotización de los precios de una empresa a la otra en los servicios de decoración, mientras que el 26% no conoce si las hay y el 12.3% considera que no las hay.



GRÁFICO 2.23

✚ En lo que respecta a la escala de precios, el 54.3% de las personas encuestadas considera que son Altos los precios de los servicios de decoración, mientras que el 31.8% consideran que son Muy Altos y el 14% Justos.



GRÁFICO 2.24

Con respecto a la forma de adquirir los servicios de decoración, los encuestados no tienen una tendencia específica, ya que la encuesta arrojó los siguientes resultados:

✚ Que un vendedor lo visite 32%, Salas de Exhibición 27.8%, Por catálogo 22.8% y por Ferias 17.5%. No se considera que tengan una sola preferencia puesto que los resultados son casi similares.

Preferencias de Adquisición de Servicios



GRÁFICO 2.25

✚ Según los datos obtenidos el 91.5% no conoce a Detalles y Maderas "Deymasa" y el 8.5% sí ha oído sobre ella, lo cual muestra que la gente no la reconoce, por la cual nunca la han tomado en cuenta para realizar trabajos de decoración.

Conoce DEYMASA

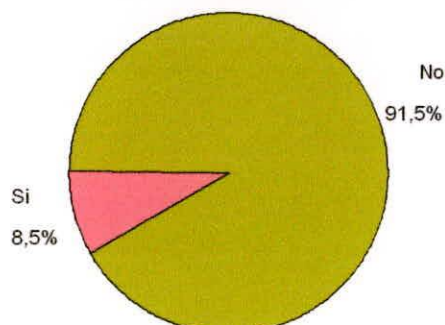


GRÁFICO 2.26

CRUCE DE DATOS

Dado que para realizar esta encuesta se hizo previamente una estratificación, vamos a analizar la tendencia respectiva de cada uno de los estratos:

RESIDENCIAS

Las personas que decoran sus residencias tienden a prestar este tipo de servicios a los Decoradores Especializados, puesto que se obtuvo un 78.8% .

Tipo de Proveedor en Residencias

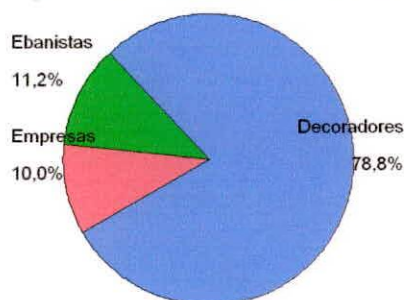


GRÁFICO 2.27

La empresa decoradora más reconocida por este tipo de personas fue Colineal la cual obtuvo el 36.3%, seguida por Diarte con un 21.3%.

Empresas Decoradoras en Residencias

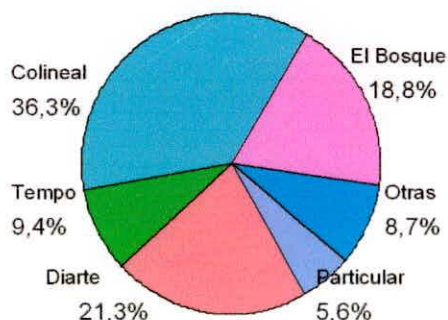


GRÁFICO 2.28

✚ El grado de importancia en el orden de los aspectos según las residencias es el siguiente:

1 ero.	Durabilidad
2 do.	Garantía
3 ero.	Servicio
4 to.	Personalización
5 to.	Funcionalidad
6 to.	Ubicación

TABLA 2.4

✚ Para adquirir los servicios de remodelación y decoración las residencias prefieren las Salas de Exhibición con un 40.6%, pero no descartan hacerlo también por medio de la visita de un vendedor, por ferias y por catálogo.



GRÁFICO 2.29



OFICINAS

Las personas que decoran sus oficinas tienden a prestar este tipo de servicios a los Decoradores Especializados, puesto que se obtuvo un 71.8% .

Tipo de Proveedor en Residencias

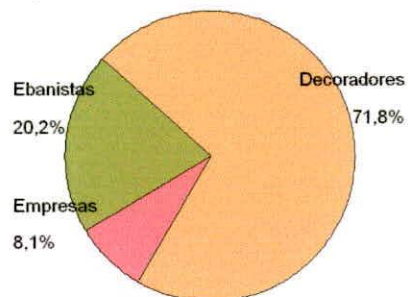


GRÁFICO 2.30

La empresa decoradora más reconocida por este tipo de personas fue Diarte con un 35.5%.

Empresas Decoradoras en Oficinas

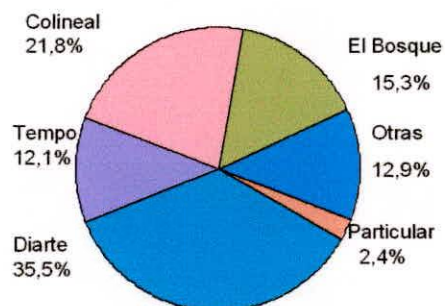


GRÁFICO 2.31

El grado de importancia en el orden de los aspectos según las oficinas es el siguiente:

1 ero.	Durabilidad
2 do.	Servicio
3 ero.	Garantía
4 to.	Personalización
5 to.	Funcionalidad
6 to.	Ubicación

TABLA 2.5

✚ Para adquirir los servicios de remodelación y decoración las oficinas prefieren que un vendedor los visite con un 40.3%, pero no descartan hacerlo también por medio de catálogo.

Aquisición de Servicios en Oficinas

GRÁFICO 2.32

ARQUITECTOS

✚ Los arquitectos tienden a prestar este tipo de servicios a Decoradores Especializados y Ebanistas, puesto que no hay mucha diferencia en sus porcentajes, los cuales fueron 48.1% y 38.5% respectivamente.

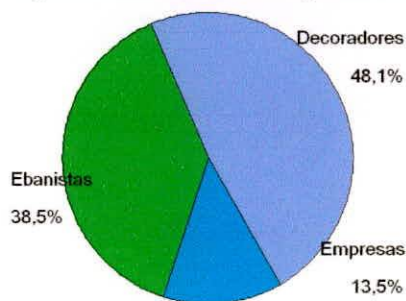
Tipo de Proveedor en Arquitectos

GRÁFICO 2.33

✚ La empresa decoradora más reconocida por este tipo de personas fue Diarte con un 32.7%, seguida por otro tipo de empresas pero con costos más bajos; y esta decisión va de acuerdo a la capacidad adquisitiva de su tipo de cliente.

Empresas Decoradoras en Arquitectos

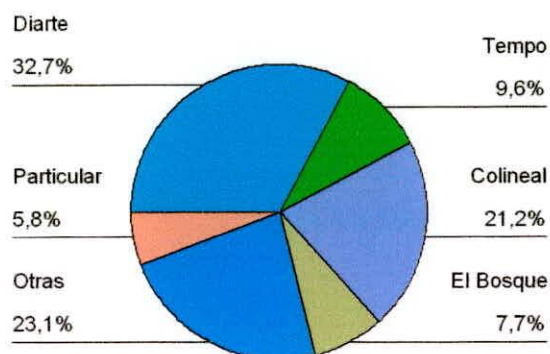


GRÁFICO 2.34

✚ El grado de importancia en el orden de los aspectos según los arquitectos es el siguiente:

1 ero.	Durabilidad
2 do.	Garantía
3 ero.	Funcionalidad
4 to.	Personalización
5 to.	Servicio
6 to.	Ubicación

TABLA 2.6

Para adquirir los servicios de remodelación y decoración las residencias prefieren la visita de un vendedor con un 44.2%.

Aquisición de Servicios en Arquitectos



GRÁFICO 2.35

DECORADORES

Los decoradores tienden a prestar este tipo de servicios a Ebanistas el cual obtuvo un porcentaje de 43.8%

Tipo de Proveedor en Decoradores

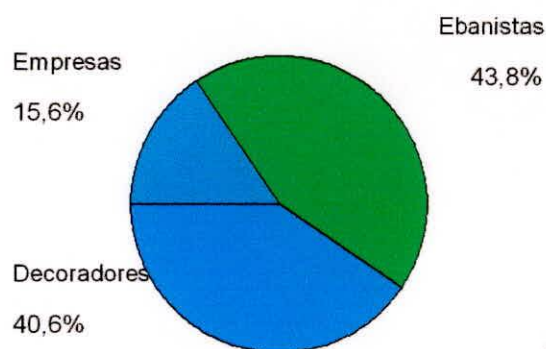


GRÁFICO 2.36



Los decoradores prefieren trabajar con otro tipo de empresas reconocida por ellos dado el trabajo que realizan, pero que no tengan un nivel de prestigio alto, ya que de esto depende el precio

Empresas Decoradoras con Decoradores

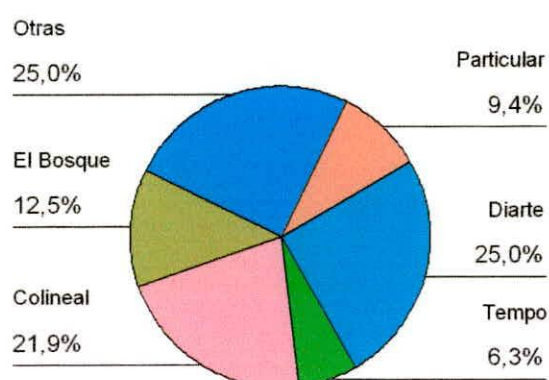


GRÁFICO 2.37

El grado de importancia en el orden de los aspectos según los decoradores es el siguiente:

1 ero.	Durabilidad
2 do.	Servicio
3 ero.	Garantía
4 to.	Personalización
5 to.	Funcionalidad
6 to.	Ubicación

TABLA 2.7

Para adquirir los servicios de remodelación y decoración las residencias prefieren la visita de un vendedor con un 44.2%.

Aquisición de Servicios en Decoradores



GRÁFICO 2.38

LOCALES COMERCIALES

Las personas que decoran sus locales comerciales tienden a prestar este tipo de servicios a los Decoradores Especializados, puesto que se obtuvo un 62.5% .

Tipo de Proveedor en Locales Comerciales

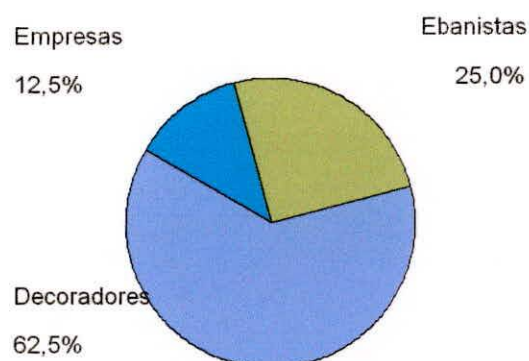


GRÁFICO 2.39

Las empresas más reconocida por este tipo de personas son El Bosque, Diarte y otras, cada una con 28.1%, 25% y 28.2% respectivamente ; y su elección depende de la estructuración del diseño que le presenten.

Empresas Decoradoras en Locales Comerciales

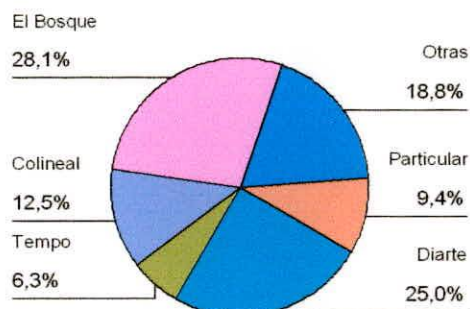


GRAFICO 2.40

✚ El grado de importancia en el orden de los aspectos según los locales comerciales es el siguiente:

1 ero.	Durabilidad
2 do.	Garantía
3 ero.	Servicio
4 to.	Funcionalidad
5 to.	Personalización
6 to.	Ubicación

TABLA 2.8

✚ Para adquirir los servicios de remodelación y decoración los locales comerciales prefieren que un vendedor los visite con un 31.3%, seguido por ferias y salas de exhibición ambas con un 28.1% y finalmente por catálogo con un 12.5%.

Aquisición de Servicios en Locales Comerciales



GRÁFICO 2.41

2.3.2.5.2.1. Conclusiones basadas en las hipótesis de los clientes potenciales.

- ✚ **El 60% de los clientes potenciales ha solicitado el servicio de decoración a ebanistas.**

La prueba de hipótesis unilateral de la proporción poblacional demuestra que la hipótesis nula es rechazada ya que la proporción muestral (21.3%) no está dentro de la región de aceptación, podemos concluir entonces observando los resultados de la investigación de mercado que los clientes potenciales solicitan este tipo de servicios a decoradores especializados por lo tanto Deymasa debe fortalecer sus relaciones comerciales con los dos mejores asociados de negocios que tiene: los decoradores y los arquitectos.

- ✚ **Existen menos de dos empresas decoradores de interiores que están en la mente del consumidor Guayaquileño.**

La prueba de hipótesis unilateral de la media poblacional demuestra que la hipótesis nula es rechazada ya que la proporción muestral (27.8%) no está dentro de la región de aceptación, podemos concluir que existen más de dos empresas decoradoras de interiores en la mente del consumidor Guayaquileño, esto se corrobora en la investigación de mercado en donde las diferencias porcentuales son mínimas entre las empresas. Estos datos dan una noción clara a Deymasa del grado de competencia que tiene en el mercado de la decoración.

- ✚ El 65% de las personas considera que la calidad es el principal determinante de la decisión de compra.

La prueba de hipótesis unilateral de la proporción poblacional demuestra que la hipótesis nula es aceptada ya que la proporción muestral (53.8%) está dentro de la región de aceptación. La prueba demuestra que la calidad es el principal determinante en la decisión de compra de los servicios de decoración y que por lo tanto se sugiere que Deymasa lleve un control riguroso de la calidad de los materiales que utiliza en sus distintas obras con el objeto de mantener un nivel óptimo de calidad en sus productos o servicios.

- ✚ El 80% de los consumidores consideran que a la hora de pagar por los servicios de decoración, el aspecto más importante a observar es la calidad de los materiales.

Según la investigación de mercado el 66.3% de los encuestados considera que a la hora de pagar por los servicios de decoración, el aspecto más importante a observar es la calidad de los materiales, esto se corrobora con la prueba de hipótesis unilateral de la proporción poblacional en donde la hipótesis nula es aceptada ya que la proporción muestral está dentro de la región de aceptación. Podemos concluir entonces que Deymasa debe llevar un control riguroso de la calidad de los materiales para de esta forma ofrecer un trabajo garantizado en todos sus productos o servicios.



- ✚ El 45% de los clientes tienen la percepción de que existen diferencias notables en el precio de las distintas decoradoras.

La hipótesis nula es aceptada, la proporción muestral del 61.8% está dentro de la región de aceptación. Dada la prueba de hipótesis podemos concluir que los clientes tienen la percepción de que existen diferencias notables en el precio de las distintas empresas decoradoras.

- ✚ El 85% de los consumidores consideran que los precios en el mercado guayaquileño en lo que respecta a servicios de decoración de interiores es alto.

En este caso la hipótesis nula es aceptada, la muestra proporcional (54.3%) está dentro de la región de aceptación. Con esto podemos llegar a la conclusión que efectivamente los consumidores consideran que los precios son altos en lo que respecta a servicios de decoración.

- ✚ El 63% de los consumidores preferiría adquirir los servicios de remodelación y decoración por medio de la visita de un vendedor.

La hipótesis nula se rechaza, la muestra proporcional del 32% no está dentro de la región de aceptación. Dado esto podemos concluir que los clientes no tienen una preferencia específica de cómo adquirir los servicios de remodelación y decoración. En la investigación de mercado podemos observar que las diferencias porcentuales son mínimas entre las alternativas.

- ✚ El 50% de las personas no han escuchado de Detalles y Maderas “Deymasa”.

Efectivamente la hipótesis nula se rechaza, la muestra proporcional del 91.5% está dentro de la región de aceptación. Llegamos a la conclusión que la gente no conoce a Deymasa como una empresa dedicada a la decoración de interiores, elaboración e instalación o restauración de muebles en el mercado, por lo tanto la empresa debe trabajar primero en una imagen de marca para luego posicionar la marca por medio de publicidad.

2.3.2.5.3. Análisis de los Clientes Actuales

La última encuesta a analizar será la de los Clientes Actuales, la cual se realizó a un total de 32 personas y que consta de ocho preguntas de selección múltiple, las cuales recopilan la información necesaria para conocer cómo nuestros clientes actuales nos perciben.

- ✚ La pregunta número 1 obtuvo los siguientes resultados: Los Asociados de Negocios (Arquitectos y Decoradores) son el medio que más ha dado a conocer los servicios que presta Deymasa con 53.1%, mientras que los Amigos de los diferentes clientes han dado a conocer sus servicios en un 46.9%, esto refleja que Deymasa tiene una buena reputación con lo que respecta a servicios profesionales, pero también nos demuestra la deficiencia que existe en la difusión de nuestros servicios a través de los medios de comunicación, como muestra de ello los resultados en las encuestas fueron del 0%.

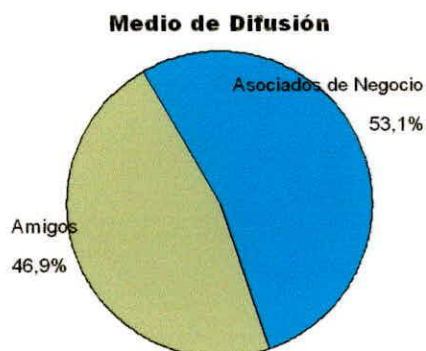


GRÁFICO 2.42

La pregunta número 2 obtuvo los siguientes resultados: El servicio más solicitado por los Clientes Actuales de Deymasa fue el de Decoración con un 56.3%, seguido por la Elaboración e Instalación con un 37.5% y finalmente Restauración con un 6.3%.

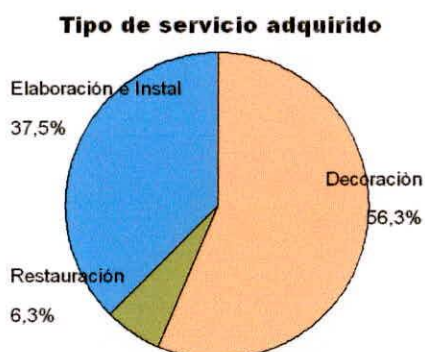


GRÁFICO 2.43

En la pregunta número 3 se obtuvo que Deymasa ha prestado sus servicios a Residencias en un 40.6%, en Oficinas el 37.5% y 21.9% en los locales comerciales.

Tipo de espacio

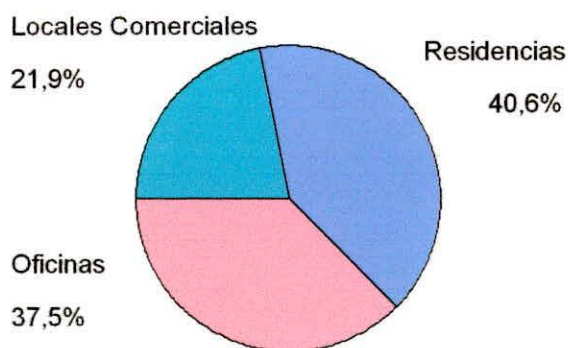


GRÁFICO 2.44

En la pregunta número 4 se encontró que el 43.8% de los Clientes está satisfecho, el 37.5% está Muy satisfecho y el 18.7% esta poco satisfecho con el servicio prestado por Deymasa este nivel de insatisfacción se da por tres factores los cuales son: Precio el cual obtuvo un 50%, Servicio con un 33.3% y Ubicación con un 16.7%.

Nivel de Satisfacción

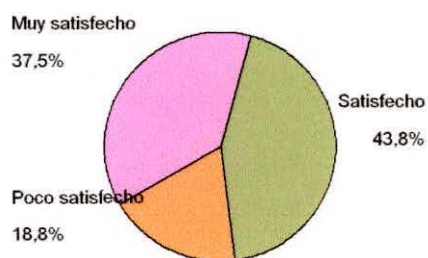


GRÁFICO 2.45

Factor de Insatisfacción

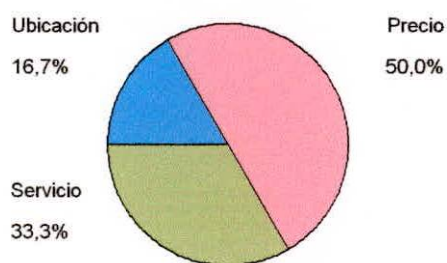


GRÁFICO 2.46



En la pregunta número 6, el 65.6% de los encuestados conoce a la empresa por el nombre del dueño el Sr. Freddy Tomalá, el 31.3% como Deymasa y el 3.1% como Detalles y Maderas.

Nombre que se la conoce

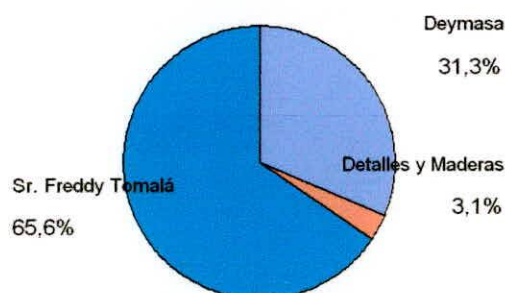


GRÁFICO 2.47

En la pregunta número 7 se determinó que los clientes actuales han solicitado estos tipos de servicios a otros proveedores como ebanistas en un 65.6%, decoradores en 31.3% y empresas en un 3.1%.

Otro tipo de proveedor

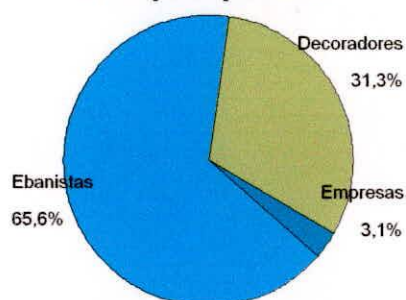


GRÁFICO 2.48

✚ En la pregunta numero 9 consideraron que los mejores atributos que tiene Deymasa son la Durabilidad con un 40.6%, la Personalización con el 31.3%, la funcionalidad con el 18.8% y el Servicio con el 9.4%.

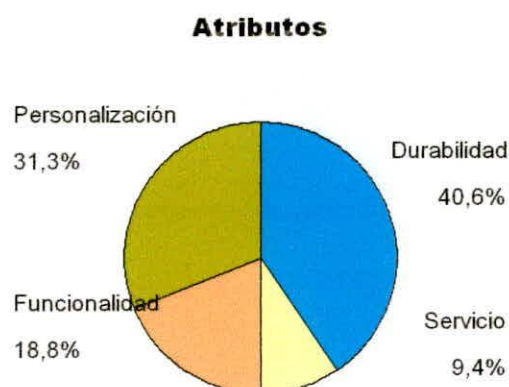


GRÁFICO 2.49

CRUCES DE DATOS

Debido a que la encuesta dirigida a los clientes actuales posee una población menor a 40, consideramos analizar el cruce de datos por el número de personas y no en porcentajes, lo cual hará que indagemos profundamente las diferentes percepciones que tienen los clientes hacia Deymasa.

Tipo de Servicio vs. Medio de Difusión

✚ De los 32 encuestados, 18 solicitaron los *servicios de decoración*; de los cuales 10 llegaron a saber de este servicio por medio de los Asociados de Negocios y 8 por medio de los Amigos de diferentes clientes.

Medio de Difusión en Decoración

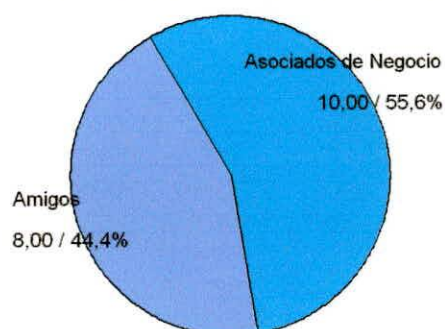


GRÁFICO 2.50

✚ De los 2 clientes que solicitaron los Servicios de Restauración 1 llegó a saber de este Servicio por medio de los asociados de Negocios y el otro por un Amigo.

Medio de Difusión en Restauración

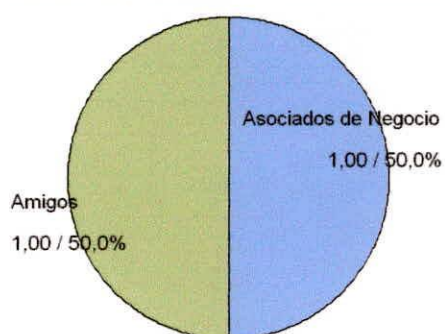


GRÁFICO 2.51

✚ De los 32 clientes actuales, 12 solicitaron los Servicios de *Elaboración e Instalación*, de los cuales 6 conocieron el servicio por medio de asociados de negocios y los 6 restantes por medio de amigos.

Medio de Difusión en Elaboración e Instalación

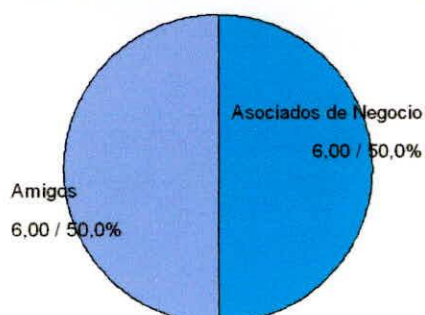


GRÁFICO 2.52

Tipo de Servicio vs. Tipo de Espacio Físico

✚ De los clientes que solicitaron los *servicios de decoración*, 8 decoraron *oficinas*; 6 *Residencias* y 4 *locales comerciales*.

Tipo de espacio en Decoración

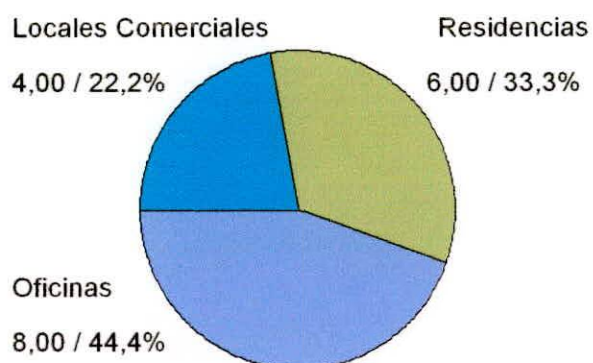


GRÁFICO 2.53

✚ Con los datos obtenidos 2 de los 32 Clientes Actuales tienden a solicitar el servicio de *Restauración*, de los cuales 1 solicitó el servicio en su *Residencia*, y el otro en su oficina.

Tipo de espacio en Restauración

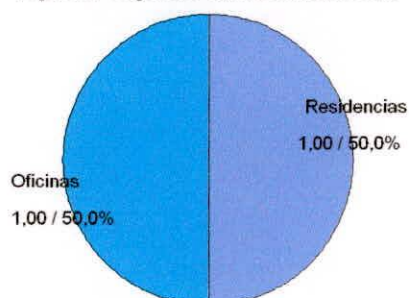


GRÁFICO 2.54

✚ De los 32 clientes actuales 12 solicitaron los Servicios de *Elaboración e Instalación*, de los cuales 6 lo solicitaron en *Residencias*, 3 en *locales Comerciales* y 3 en *Oficinas*.

Tipo de espacio en Elaborac e Instalac

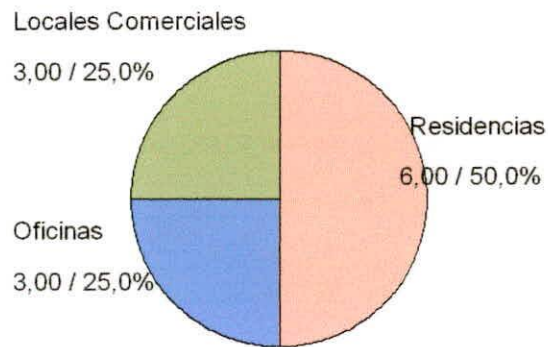


GRÁFICO 2.55

Tipo de Servicio vs. Nivel de Satisfacción

✚ De los que solicitaron el servicio de *decoración*, 9 personas se sintieron *muy satisfechas*, 7 *satisfechas* y 2 *poco satisfechas*. Lo que nos da a entender que Deymasa cumplió con las expectativas del cliente, pero con ciertas falencias. Las razones de insatisfacción de los clientes poco satisfechos fueron las siguientes: 1 opinó por el servicio al cliente y el otro por el precio.

Nivel de Satisfacción en Decoración

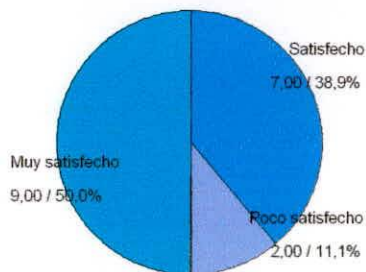


GRÁFICO 2.56

Factor de Insatisfacción en Decoración

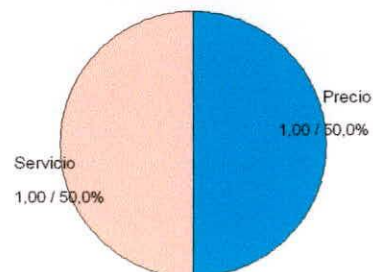


GRÁFICO 2.57

De los 2 encuestados que optaron por el Servicio de Restauración 1 cliente quedó poco satisfecho siendo su factor de insatisfacción la Ubicación, el otro cliente quedó satisfecho con el servicio prestado.

Nivel de Satisfacción en Restauración

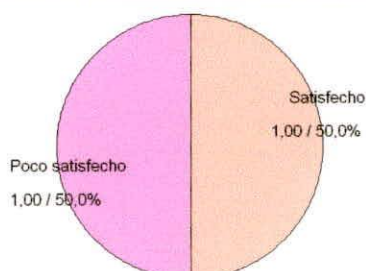


GRÁFICO 2.58

Factor de Insatisfacción en Restauración

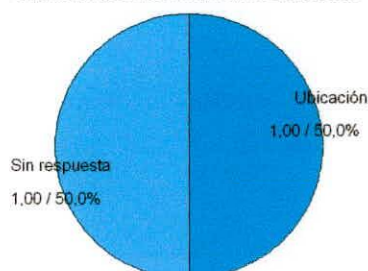


GRÁFICO 2.59

De los clientes actuales que solicitaron el servicio de Elaboración e Instalación 6 estuvieron Satisfechos con el Servicio, 3 Muy Satisfechos y 3 Pocos satisfechos, las razones de insatisfacción de estos clientes fueron 2 por el precio y 1 por el servicio.

Nivel de Satisfacción en Elaborac. e Instalac.

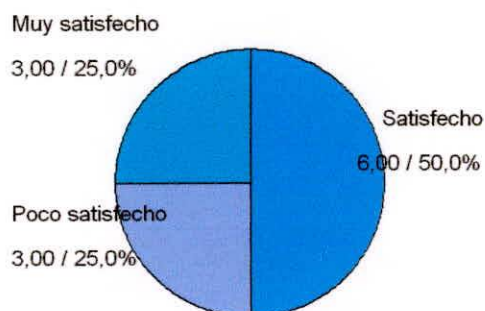


GRÁFICO 2.60

Factor de Insatisfacción en Elaborac. e Instalac.

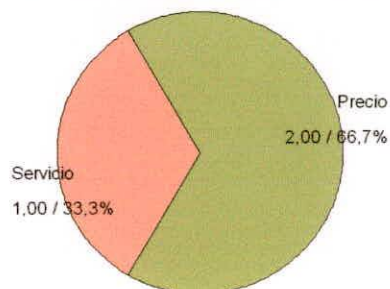


GRÁFICO 2.61

Tipo de Servicio vs. Nombre con el que se reconoce a la empresa.

✚ De los 18 que solicitaron el servicio de *decoración*, 9 lo conocen como Freddy Tomalá, 8 como Deymasa y 1 como Detalles y Maderas esto da entender que la compañía debe difundir de manera adecuada su nombre, imagen y servicios en los medios publicitarios.

Nombre que se la conoce en Decoración

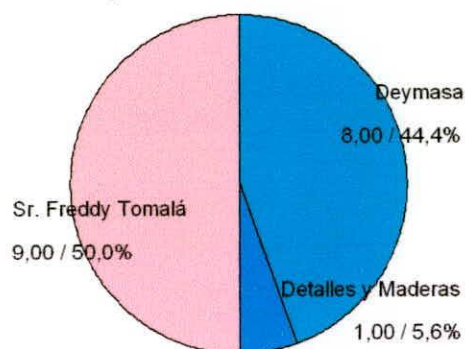


GRÁFICO 2.62

✚ Los 2 clientes que solicitaron el Servicio de restauración conocen a la empresa por el nombre del dueño el Sr. Freddy Tomalá.

Nombre que se la conoce en Restauración

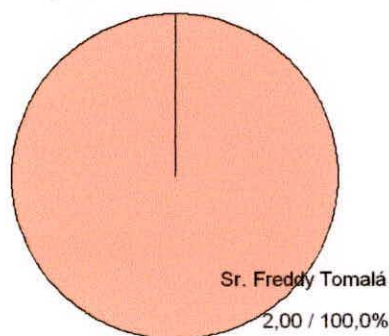


GRÁFICO 2.63

Los 12 clientes que solicitaron el Servicio de Elaboración e Instalación, 10 conocen a la empresa por el nombre del dueño el Sr. Freddy Tomalá, 2 por Deymasa y 1 por Detalles y Maderas.

Nombre que se la conoce en Elaboración e Instalación

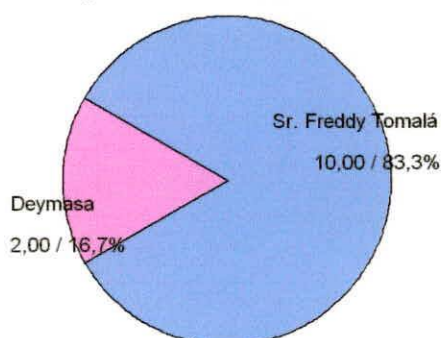


GRÁFICO 2.64

Tipo de Servicio vs. Competidores

Nuestros clientes actuales han solicitado los servicios de decoración tanto a ebanistas como decoradores especializados. Pero dado los precios que cada uno ofrece, ha habido una tendencia mayor en la contratación de ebanistas, ya que según cifras 10 de cada 18 de nuestros clientes nos han reemplazado por otros ebanistas en el mercado, mientras que los 8 restantes fueron por decoradores especializados.

Otro tipo de proveedor en Decoración

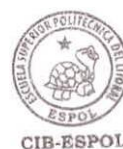
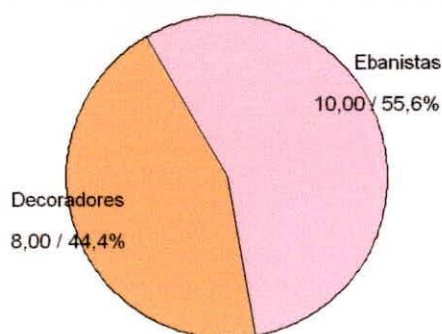


GRÁFICO 2.65

✚ La totalidad de los clientes actuales que solicitaron los servicios de restauración nos reemplazaron por otros ebanistas debido a la falta de información publicitaria.

Otro tipo de proveedor en Restauración

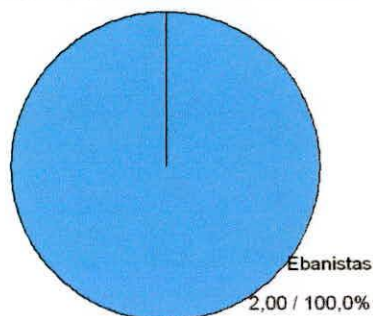


GRÁFICO 2.66

Con respecto a los 12 clientes que solicitaron los Servicios de Elaboración e Instalación 9 han solicitado estos servicios a otros ebanistas y 2 a decoradores y 1 a otra Empresa.

Otro tipo de proveedor en Elaborac e Instalac

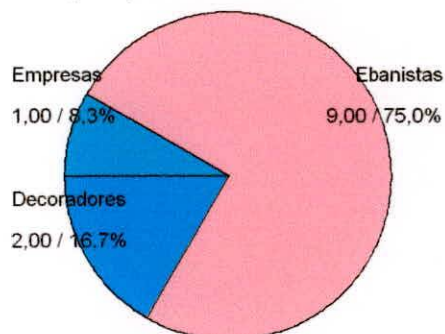


GRÁFICO 2.67



CIB-ESPOL

2.3.2.5.3.1. Conclusiones basadas en las hipótesis de los clientes actuales.

- + El 40% de los clientes que han acudido a Deymasa ha sido por los asociados de negocios (Decoradores y Arquitectos).**

Según los resultados de la investigación de mercados los mejores medios de difusión que tiene Deymasa para sus servicios o productos son los asociados de negocios con un 53.1%, y los amigos de clientes con un 46.9%, esto se corrobora con la prueba de hipótesis unilateral de la proporción poblacional en la que se acepta la hipótesis nula ya que la proporción muestral del 53.1% está dentro de la región de aceptación. Dados estos resultados Deymasa debe procurar fortalecer las relaciones comerciales con sus asociados de negocios para poder así aumentar la cartera de clientes y captar una mayor participación de mercado.

- + El 75% de los clientes que visita Deymasa prefieren los servicios de decoración.**

La prueba de hipótesis unilateral de la proporción poblacional demuestra que la hipótesis nula es rechazada ya que la proporción muestral (56.3%) no está dentro de la región de aceptación, podemos concluir entonces que no sólo el servicio de decoración de interiores es la actividad más rentable y potencial para Deymasa sino también la elaboración e instalación de muebles. En la investigación de mercados podemos observar que las diferencias porcentuales son mínimas entre las dos opciones.

 El 67% de los clientes decoran locales comerciales.

La hipótesis nula es rechazada, la proporción muestral del 21.98% no está dentro de la región de aceptación. Según los resultados de la investigación de mercados podemos concluir que los clientes solicitan más los servicios de decoración en residencias que en locales comerciales u oficinas.

 El 50% de los clientes de Deymasa se sienten satisfechos por el servicio prestado.

En este caso la hipótesis nula es aceptada, efectivamente los clientes se sienten satisfechos por el servicio brindado, la proporción muestral del 43.88% está dentro de la región de aceptación. Sin embargo sugerimos que el servicio debe mejorar por el motivo que dentro del nivel de insatisfacción, la investigación de mercado ha identificado tres factores: precio, servicio de atención al cliente y ubicación del local, estos factores tienen que ser corregidos en su totalidad con el objeto de llegar a un nivel óptimo de calidad de servicio.

 El 55% de los clientes cree que los presupuestos dados por Deymasa son caros.

La hipótesis nula es aceptada. El precio es uno de los tres factores de insatisfacción identificado por la investigación de mercado. Según la prueba de hipótesis, la proporción muestral (50%) está dentro de la región de aceptación; este factor debe ser corregido aplicando una correcta fijación de precios, o simplemente negociando mediante un acuerdo entre el cliente y Deymasa

- ✚ El 80% de los clientes conoce a Detalles y Maderas "Deymasa" por el nombre de su dueño y no por su nombre comercial.

En este caso la hipótesis nula es aceptada, efectivamente los clientes conocen a Detalles y Maderas "Deymasa" por el nombre de su dueño y no por su nombre comercial, la proporción muestral del 65.6% está dentro de la región de aceptación, podemos entonces concluir que Deymasa no tiene una imagen adecuada frente a los clientes, y por ende, no tiene un posicionamiento en los mismos. En la reestructuración se realizará un cambio en la imagen de la empresa, diseñando un nuevo logotipo y slogan con el objeto de captar la atención de nuestros clientes.

- ✚ El 70% de los clientes ha solicitado este tipo de servicios a otros ebanistas.

En este caso la hipótesis nula es aceptada, la proporción muestral del 65.6% está dentro de la región de aceptación. Podemos concluir entonces que no solo los grandes importadores son nuestros competidores directos sino los ebanistas que se dedican a esta misma actividad en el mercado, podemos observar también por la investigación de mercado que la gente tiene más preferencia por los ebanistas que por los decoradores especializados o empresas ya que éstos cobran valores excesivos en sus trabajos.

2.4. ANÁLISIS FODA

2.4.1.Fuerzas

- ✚ Los productos que Deymasa elabora poseen la más alta calidad, durabilidad y diseño, puesto que en sus 18 años ha sabido ganar la experiencia en la elaboración de muebles y decoración de interiores, las cuales han podido suplir a los clientes más exigentes.
- ✚ Los ebanistas que laboran en DEYMASA poseen gran talento y habilidad en la fabricación de los diferentes productos, siendo estos elaborados con eficiencia dado que aceptan sus compromisos y laboran en equipo.
- ✚ Se tienen técnicas y métodos de construcción de muebles según las necesidades del cliente.
- ✚ Deymasa cuenta con maquinaria e infraestructura propia.

2.4.2.OPORTUNIDADES

- ✚ Crecimiento del mercado de decoración de interiores.

2.4.3.DEBILIDADES

- ✚ Falta de posicionamiento.
- ✚ Falta de ventas personalizadas.
- ✚ Falta de medios para promover los servicios.
- ✚ Inadecuada infraestructura organizacional.

2.4.4.AMENAZAS

- ✚ Ofertantes con precios más bajos.
- ✚ Con el ALCA se acentúa el ingreso de nuevas compañías a nuestro mercado.
- ✚ La competencia se vuelve cada vez más agresiva en cuanto a publicidad y servicios.

2.5. MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Como habíamos mencionado en el Capítulo 1 Detalles y Maderas "DEYMASA" se desenvuelve en tres áreas de trabajo pero para el análisis de la Matriz General Electric vamos a definir como unidad estratégica del negocio como "la elaboración de muebles para remodelación y decoración de interiores".

Como sabemos existe una serie de factores a evaluar dentro de la fortaleza del negocio y el atractivo de la industria, pero hemos considerado los cinco aspectos principales para evaluar la posición de Deymasa.

FORTALEZA DEL NEGOCIO	Grado de Importancia	CALIFICACIÓN			VALOR
	Peso (0 - 1)	Fuerte (5 - 4)	Media 3	Débil (2 - 1)	
Participación de Mercado	0,2			2	0,4
Calidad del Producto	0,25	4			1
Imagen de Marca	0,2			1	0,2
Lealtad	0,2		3		0,6
Distribución	0,15		3		0,45
TOTAL	1				2,65

TABLA 2.9: FORTALEZA DEL NEGOCIO

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Grado de Importancia	CALIFICACIÓN			VALOR
	Peso (0 - 1)	Fuerte (5 - 4)	Media 3	Débil (2 - 1)	
Crecimiento de la Industria	0,2	4			0,8
Fortaleza de Competidor	0,2		3		0,6
Tamaño del Mercado	0,15			2	0,3
Rentabilidad de la industria	0,25		3		0,75
Vulnerabilidad	0,2		3		0,6
TOTAL	1				3,05

TABLA 2.10: ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

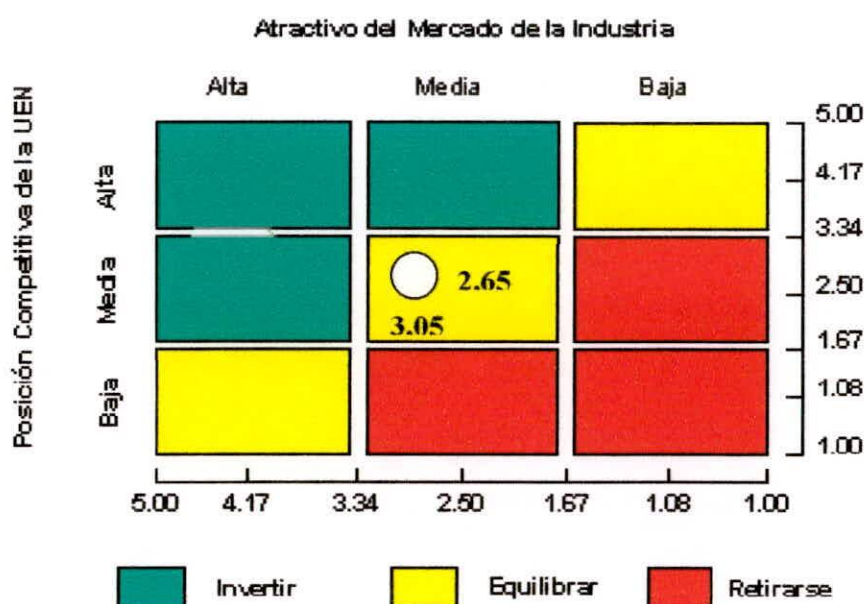
MATRIZ 3 x 3

GRÁFICO 2.68

Como podemos observar, DEYMASA se encuentra en un cuadrante de selectividad; es decir, debe mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos y dirigir su UEN pensando en obtener ganancias .

CAPÍTULO III

3. ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

3.1. PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE DEYMASA.

Estamos en tiempos de crisis y eso significa "tiempo de oportunidades" para la toma de decisiones. Uno de los mayores problemas al analizar la rentabilidad de la empresa es ver cómo se ha reducido la misma para ello debemos examinar si cada uno de los departamentos cumple eficientemente con sus funciones ya que la reducción de la rentabilidad no necesariamente es por la reducción de las ventas

Cuando se está ante este problema una de las soluciones más efectivas es planificar y aplicar cambios de Reestructuración a las diferentes áreas de la empresa, pero para poder realizarla no solo hay que conocer la empresa, sino también el mercado, el mundo, la economía, la tecnología, los competidores y la política del país.

Es por ello que hemos planteado ciertas propuestas de reestructuración que ayuden a Deymasa de una u otra forma a canalizar eficientemente sus recursos.

Otra de las propuestas de Reestructuración es el rediseño de la estructura Organizacional de Detalles y Maderas, para la cual se muestra en el Anexo 3.1 el Organigrama Reestructurado.

3.1.1.Objetivos de la Reestructuración.

- ✚ Implementar políticas de control a cada uno de los departamentos para que cumplan eficientemente con sus funciones.
- ✚ Efectivizar el flujo de información entre los departamentos, para que todos compartan la responsabilidad conjunta del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.
- ✚ Analizar los ingresos y los egresos de cada una de las áreas en las que Deymasa trabaja y ver qué sección es más eficiente.
- ✚ Motivar al personal, a los clientes y proveedores de Deymasa en función de su productividad, fidelidad y facilidades de pago.
- ✚ Realizar un constante seguimiento y evaluación de todos los departamentos de la empresa. De nada sirve implementar y analizar políticas de control en un departamento de la empresa si no se estudia la posibilidad de hacerlo de la mano con sus proveedores y clientes.

3.1.2.Reestructuración en el Área Operativa.

Como mencionamos en el capítulo 1 los Recursos con los que cuenta Detalles y Maderas “Deymasa” son los siguientes:

Máquinas y Equipos	
Máquinas pequeñas	26
Máquinas grandes	15
Herramientas	185

TABLA 3.1

Personal Operativo	
El Departamento de <i>Producción – Operación</i>	
•	4 Ebanistas.
•	5 Lacadores.
•	1 Jefe de producción.

TABLA 3.2

Infraestructura Física	
Ubicación	17ava entre Alcedo y Colón
Superficie Total	108 m ²
Oficina	30 m ²

TABLA 3.3

3.1.2.1. Políticas de Reestructuración en el área Operativa.

Antes de empezar a mencionar las políticas para el cambio es necesario aclarar que son los procesos y no las organizaciones los

sujetos a reestructuración, es un trabajo difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos.

Podemos hablar del departamento de producción y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de producción que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un flujo interrelacionado de información. .

✚ Identificar y entender mejor los procesos, poniendo nombres que indiquen su estado inicial y final:

✚ Reducir el extenso intercambio de información y redundancia de datos. El flujo de información debe reducirse, es decir, no reprocesar la información en cada unidad a partir de la información recibida para evitar recursos ociosos o faltantes y el retraso del producto o servicio.

✚ Capacitar constantemente a los trabajadores en las diferentes áreas en las que se desenvuelven para que de esta manera entiendan bien el proceso y además puedan utilizar su inventiva para agregar detalles que benefician al producto o servicio prestado.

✚ Estimular a los trabajadores para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo y costos de la obra; y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos.

3.1.3.Reestructuración en el Área Administrativa.

El factor administrativo no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral.

3.1.3.1. Políticas de Reestructuración en el área Administrativa.

- ✚ Seleccionar personal altamente entrenado en su área y con alto potencial para que ingrese al staff de trabajo de Deymasa.
- ✚ Capacitar a vendedores para que cubran las necesidades del consumidor final, a través de cursos y seminarios sobre características y beneficios del producto, técnicas de ventas, trabajo en equipo, calidad en servicio, entre otros.
- ✚ Eliminar las barreras de comunicación, por lo que se puede recibir y dar apoyo sin importar la jerarquía.
- ✚ Implementar la Organización Integral para que los empleados que laboran en Deymasa tengan una responsabilidad compartida, para proporcionar al cliente mejor servicio y calidad.

3.1.3.2. Asignar funciones específicas a los departamentos.

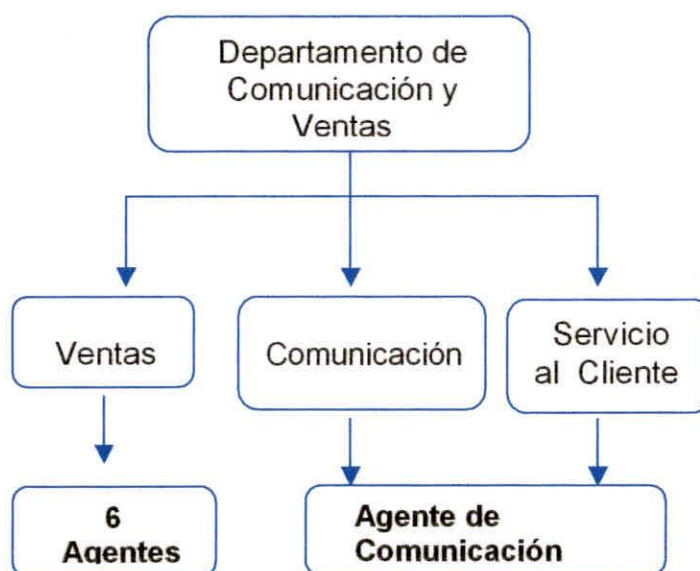
Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- ✚ Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- ✚ Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- ✚ Ventas: de comprador potencial a pedido.
- ✚ Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- ✚ Servicio post venta: de indagación a resolución.

3.1.3.3. Crear un departamento exclusivamente para la fuerza de Comunicación y Ventas.

En la actualidad Detalles y Maderas S.A. no cuenta con un Departamento que se encargue de promover y promocionar los servicios que esta empresa presta, por lo tanto proponemos crear un Departamento de Comunicación y Ventas el cual se encargue de las actividades mencionadas.

A continuación se muestra la estructura de dicho departamento:



3.1.3.3.1. Estructura y Funciones del Departamento de Difusión y Comunicación

Se creará en Deymasa un nuevo departamento que se encargará de las ventas, relaciones públicas y brindar atención personalizada al cliente. Las funciones que estos departamentos tendrán son:

VENTAS

Estará a cargo de seis agentes de ventas que se encargarán de:

- ✚ Comercialización de los servicios.
- ✚ Elaboración de planes de Descuentos.
- ✚ Acceso a promociones.
- ✚ Elaboración y Depuración de la cartera de clientes.
- ✚ Niveles de medición de Ventas.
- ✚ Atención personalizada al cliente.

Los agentes de ventas estarán divididos por sectores Norte, Sur y Centro; estableciéndose dos para cada sector respectivamente.

Cada agente de ventas deberá alcanzar \$ 1680.56 mensuales para obtener el objetivo de ventas de la empresa.

COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Entre las funciones de comunicación tenemos:

- ✚ Difusión de la Imagen de la empresa, mediante los medios de comunicación.
- ✚ Relaciones públicas (exhibiciones).
- ✚ Difusiones de las promociones y descuentos.

- ✚ Diseños Publicitarios mediante pamphlets, volantes, tarjetas de presentación, etc.

Entre las funciones de Servicio al Cliente encontramos:

- ✚ Niveles de medición post-ventas mediante el control y seguimiento del servicio prestado.
- ✚ Atención personalizada.
- ✚ Control de quejas contra defectos de fabricación.
- ✚ Evaluación de la efectividad publicitaria en relación con el cliente.

3.2. PLAN DE MERCADO.

3.2.1. Marketing Estratégico.

3.2.1.1. MISIÓN

Brindar un servicio de calidad. Servicio que transforma cualquier tipo de espacio físico en un ambiente cómodo y atractivo, dándole vitalidad y estilo, ofreciendo así un deleite a nuestros clientes.

3.2.1.2. VISIÓN

Darnos a conocer en el mercado como una empresa decoradora de interiores. Posicionándonos en la mente de los clientes como una empresa sólida que garantiza calidad y durabilidad en sus servicios.

3.2.1.3. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

3.2.1.3.1. Objetivos a Corto Plazo

- ✚ Aumentar la cartera de clientes
- ✚ Cumplir con un objetivo de Ventas de \$121.000,00 anuales en el transcurso de 10 años en todas las actividades en las que se desenvuelve DEYMASA.
- ✚ Conseguir una cartera de clientes del 35% anual en el transcurso de 10 años.
- ✚ Aumentar los beneficios
- ✚ Producir un aumento del beneficio neto antes de impuesto de \$ 26000 a finales del 2004.

- ✚ Alcanzar una tasa de rendimiento del capital invertido del 15% en el curso de los 10 primeros años.

3.2.1.3.2. Objetivos a largo Plazo

- ✚ Darle estabilidad financiera a la empresa.
- ✚ Llevar un control adecuado de los costos, manteniéndolo en un 51% de las ventas totales.
- ✚ Aumentar la fidelidad de adquisición del servicio en un 25%.
- ✚ Posicionar la imagen de Detalles y Maderas "Deymasa" en la mente de los clientes como una empresa que garantiza calidad y durabilidad en sus servicios.
- ✚ Integrar a la empresa como un todo creando departamentos y delegando funciones.

3.2.1.4. Posicionamiento.

El Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona, con relación a la competencia.

En el mercado actual, la imagen que tiene la competencia es tan importante como la nuestra propia. En ocasiones hasta más importante. Sí, como ya hemos dicho, para posicionarse en la mente

del consumidor, es necesario saber cómo lo está nuestra competencia, también debemos saber cual será la manera más apropiada de compararnos con ella.

3.2.1.4.1. Etapas de Posicionamiento

Para realizar un correcto posicionamiento debemos considerar las siguientes Etapas:

1. Identificar los atributos que el mercado considera importante.

Basándonos en los diferentes atributos que nosotros consideramos importantes para la decoración de ambientes, la investigación de mercados realizada a los clientes potenciales arrojó los siguientes aspectos:

- ✚ Durabilidad
- ✚ Garantía
- ✚ Personalización.
- ✚ Servicio

1.1 Identificar el mejor atributo de nuestro producto.

Según la investigación de mercado realizada a los clientes actuales el atributo que más sobresale en Deymasa es la Durabilidad.

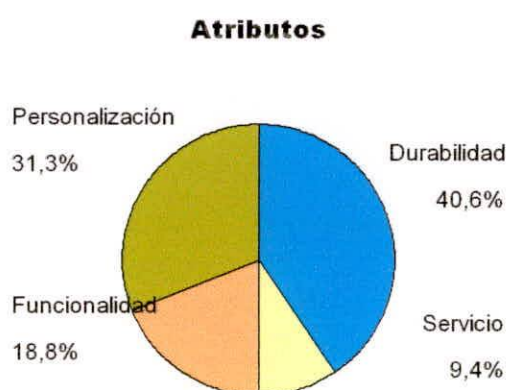


GRÁFICO 3.1

2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo

Para indicar con precisión la ventaja competitiva sobre el competidor directo que son los ebanistas y el indirecto que es Diarte, se utilizará el Método de selección de la Ventaja Competitiva como se presenta a continuación:

COMPETENCIA CON EBANISTAS

Ventaja Competitiva	Posición de la empresa	Posición del competidor	Importancia de mejorar la posición	Acción recomendada
Durabilidad	9	6	B	Mantener
Garantía	4	2	M	Invertir
Funcionalidad	8	8	M	Vigilar
Servicio	4	3	A	Monitorear

TABLA 3.5

COMPETENCIA CON DIARTE

Ventaja Competitiva	Posición de la empresa	Posición del competidor	Importancia de mejorar la posición	Acción recomendada
Durabilidad	10	5	B	Mantener
Garantía	6	9	M	Invertir
Funcionalidad	8	8	M	Vigilar
Servicio	4	9	A	Monitorear

TABLA 3.6

3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas

Entre las estrategias de posicionamiento escogimos la de **posicionamiento por atributos**, la cual fue tomada basándonos en

nuestro principal atributo la durabilidad, nuestra durabilidad se basa en la exhaustiva selección de materiales de alta calidad.

La clave para obtener una ventaja competitiva es la diferenciación del producto o servicio. A continuación se mostrarán las estrategias que se aplicarán para comunicar y lograr un buen posicionamiento en el mercado.

3.2.2. Marketing Operativo.

3.2.2.1. Objetivos de Marketing.

- ✚ Aplicar el Plan Estratégico de Marketing.
- ✚ Implementar el Plan Operativo de Marketing.

3.2.2.2. Estrategias del Marketing Mix.

PRODUCTO

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de esta empresa. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que se ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos, por lo que los clientes de Deymasa exigen beneficios y satisfacciones de los productos y servicios.

Dentro de los servicios que ofrece Deymasa están los siguientes:

- ✚ Decoración de Ambientes.
- ✚ Restauración.
- ✚ Elaboración e Instalación.

Para este tipo de servicio híbrido se encuentran numerosas oportunidades, pues esta es una de las primeras empresas de ebanistas que ofrecen servicios de decoración con precios más bajos que los de empresas con alto reconocimiento de marca; pero Deymasa necesitará prestar mayor atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta, que son características que los clientes también valoran.

Dentro de la Reestructuración de Detalles y Maderas S.A. se propone las siguientes estrategias para sus productos/servicios:

- ✚ Ofrecer la más alta calidad, durabilidad y diseño en cada uno de los productos.
- ✚ Hacer que los clientes vinculen los producto con la marca a través de la durabilidad el cual es el mayor atributo de Deymasa.
- ✚ Brindar garantía en los productos contra defecto de fabricación.
- ✚ Proporcionar Servicios post-ventas personalizado.
- ✚ Brindar eficiencia y excelencia en servicio al cliente.

PRECIO

Los precios que Detalles y Maderas utiliza están establecidos en relación con los requerimientos, actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

Los precios se basan según los tipos de materiales que el cliente desee. Una vez determinado el precio se pueden emplear tácticas de precios. En este sentido la táctica particular a utilizar dependerá de la clase de servicio implícito, el mercado objetivo .



La forma de pago que Detalles y Maderas S.A. utiliza es el 40% al principio de la obra y el 60% al final de la misma.

La políticas de descuento que se realizarán en Detalles y Maderas toman en consideración los siguientes aspectos:

- ✚ El Volumen de la Obra.
- ✚ El historial de compras.
- ✚ La frecuencia de requerimiento del servicio/producto.

Las Políticas de Descuento a aplicar son las siguientes:

- ✚ Tanto en el Volumen de la obra y en la frecuencia del servicio se dará un 10% de descuento .
- ✚ Los clientes que tengan un buen historial de compras se les dará facilidades de pago para facilitarles el peso de su deuda e incentivarlos a adquirir nuestros productos/servicios.

PLAZA

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

La Investigación de Mercado realizada a los clientes perdidos y actuales determinó que uno de los factores de insatisfacción es la Ubicación, por lo tanto proponemos cambiar el lugar de Servicio al Cliente para lograr tener una mayor accesibilidad y comodidad para nuestros clientes, dejando las actuales instalaciones como talleres de producción.

Otra de las propuestas es tener un canal directo con los clientes a

través de intermediarios los cuales serán 6 agentes de ventas debidamente capacitados.

PROMOCIÓN

El propósito de la promoción en el marketing es crear conciencia e interés en el servicio o producto que ofrece la empresa comunicando sus beneficios y atributos para diferenciarlo de la competencia, y persuadir a los clientes para que lo adquieran.

La promoción de Detalles y Maderas S.A. se centrará en la venta y publicidad de su principal atributo "la durabilidad", resaltando la nueva imagen de marca con el objetivo de alcanzar el posicionamiento deseado, las estrategias que se realizan son las siguientes:

Elaboración de un phamplet de presentación de la empresa con la nueva imagen de la marca, este incluye misión, visión, servicios y áreas de trabajo en la que se desenvuelve DEYMASA .

Comunicar los atributos de DEYMASA a través de radio y prensa escrita.

Venta personal realizada por los tres agentes de ventas los cuales serán asignados al norte centro y sur de la ciudad.

3.2.2.3 Elaboración de una Base de Datos

Como se menciona en el capítulo 2, dos de nuestros contactos básicos son los decoradores y arquitectos. La elaboración de la base de datos tiene como objetivo presentar y organizar información para contactos futuros.

Ver en el Anexo 3.2 la Base de Datos.

3.2.2.4 Presentación formal personalizada de la compañía por medio de un pamphlet.(COMUNICACIÓN)

ÁREAS DE TRABAJO

RESIDENCIAS

- Tumbados, escaleras pisos. Puertas, cornisas, cenefas, rastrenas.
- Anequitos, mesones, Closet, mamparas.
- Gabinetes de baño y Muebles complementarios.

OFICINAS

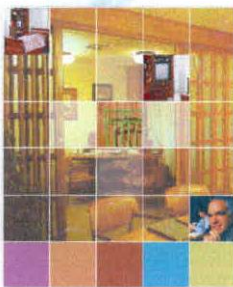
- Escritorios, credenzas, bibliotecas, muebles para computadores, anaqueles aéreos, archivadores.
- Divisiones de ambiente.

LOCALES COMERCIALES

- Decoraciones de fachadas e interiores, counters de servicio.
- Mostradores, exhibidores, perchas, ancladores.
- Slawell y complementos.



Debido a nuestra extensa capacidad para trabajar en todo tipo de madera y derivados, ofrecemos de manera personalizada los servicios de decoración y mejoras arquitectónicas y de interiores, mobiliario, decoración de interiores y en Bienes Muebles y Lotes de Construcción, decoración y remodelación. Además de los servicios de decoración, remodelación y mantenimiento.



Gracias por preferirnos!

Nuestro talleres están ubicados en:

17^{ma} 208 entre Colón y Alcedo
Telefax: 2472755 - 2471819
e-mail: deymasa@hotmail.com

DETALLES
&
MADERAS S.A.



Mejoramos su Ambiente
con Arte y Estilo

MISIÓN

Brindar un servicio de calidad.
Servicio que transforma cualquier tipo de espacio físico en un ambiente cómodo y atractivo, dándole vitalidad y estilo, ofreciendo así un deleite a nuestros clientes.

VISIÓN

Darnos a conocer en el mercado como una empresa decoradora de interiores. Posicionándonos en la mente de los clientes como una empresa sólida que garantiza calidad y durabilidad en sus servicios.



Alta Calidad



Estilo



Confort

SERVICIOS



es una compañía que se desenvuelve en diferentes áreas de trabajo...

- En la decoración de interiores en residencias, oficinas, locales comerciales.
- En la restauración de muebles y demás detalles en madera.
- En la elaboración de muebles.



3.2.2.5 Seguimiento de la aceptación y comportamiento de los posibles clientes.

Estamos concientes que los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

Se entiende que este consumidor o "cliente", es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

La falta de una participación masiva en los mercados, por ejemplo, se debe a una carencia de estrategias adecuadas de servicio al cliente, que determinen su forma de llegar a ellos, para mantenerlos como tales. Todo ello por carecer además de una política satisfactoria hacia el consumidor, lo cual se asienta en una visión basada en mecanismos obsoletos de administración de mercados y servicio, con enfoques empíricos de Dirección en Mercadotecnia.

Los resultados de la Investigación de Mercado muestran que Deymasa es una compañía reconocida por la calidad de su trabajo pero con ciertas falencias en la Atención al Cliente, es por eso que se elaborarán estrategias de Servicio al cliente para lograr anticiparse a los requerimientos del mismo, quien a su vez, debe ser satisfecho en sus más imperiosas necesidades.

3.2.2.5.1 Estrategias de Servicio al Cliente.

Comunicación

Es necesario que Deymasa mantenga una constante retroalimentación con sus clientes, de manera que quede más satisfecho, sea fiel a la Deymasa y genere más información para el público, atrayendo más clientes. Para lograr una comunicación real podemos establecer 4 momentos básicos según LOVELOCK.

La primera es la de entender los momentos de verdad del cliente, la segunda es la de mantener un oído en las expectativas del mercado, es decir, el grupo de los clientes potenciales. El tercer punto es el prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes. Y en cuarto lugar, romper la barrera entre "ellos y nosotros" a través de un servicio complaciente.

La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente, el vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente, estos puntos son en los cuales descansan las principales situaciones que caracterizan al servicio al cliente.

Diagrama 3.1: Adopción de los elementos del servicio al cliente

Elementos Del Servicio Al Cliente	Para saber CÓMO LOGRARLO,	Estrategia Del Servicio Al Cliente
1. Contacto cara a cara. 2. Relación con e cliente difícil. 3. Contacto telefónico 4. Reclamos y cumplidos. 5. Instalaciones	necesitamos saber primero con lo que contamos (elementos del servicio al cliente) Nos basamos en estos elementos para transformarlos en herramientas	LO QUE SUEREMOS LOGRAR

Fuente: Elaboración propia en base a varios autores

a. El contacto cara a cara

El trato cara a cara con el cliente es un problema. Christopher Lovelock sugiere que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente. El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que debemos considerar entonces, de acuerdo a los autores citados las siguientes prestezas (o atributos): 1. respeto a las personas, 2. sonrisa al momento de conversar con el cliente, 3. técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa); 4. ofrecer información y ayuda, 5. evitar actitudes emotivas en este contacto; 6. nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. Sobre eso, que es "lo que tenemos", en la estrategia diseñamos "lo que queremos".

b. Relación con el cliente difícil.

Los clientes difíciles no siempre son difíciles" un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable que no ha funcionado apropiadamente en la relación.

El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible.

c. El contacto telefónico.

Desde el punto de vista de Lovelock, el contacto telefónico representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. LOVELOCK asegura que un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa.

d. La atención de reclamos y cumplidos.

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, Schiffman afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

e. Instalaciones.

Uno de los principales elementos del servicio al cliente. El exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

3.2.2.6 RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, que no solo tengan una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va establecer una relación comercial. Para lo cual se deberá de:

1. Determinar las necesidades del cliente
2. Encuestar
3. Evaluar que el servicio sea de calidad
4. Realizar análisis de recompensas y motivación



1. LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

Para mejorar y analizar la atención de los clientes, podemos utilizar las siguientes herramientas:

- ✚ Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa.
- ✚ Tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas material) de la persona con que se va a tratar.
- ✚ Determinar qué servicios se brinda en este momento en el área de atención al cliente
- ✚ Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
- ✚ Determinar la importancia que el proceso de atención tiene en la empresa.
- ✚ Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

2. ENCUESTAS DE SERVICIO CON LOS CLIENTES

Este punto es fundamental para un correcto control. La atención debe partir de información mas especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

4. EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE ATENCIÓN

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Reglas importantes para las personas que atiende:

- ✚ Mostrar atención
- ✚ Tener una presentación adecuada

- ✚ Atención personal y amable
- ✚ Tener a mano la información adecuada
- ✚ Expresión corporal y oral adecuada

5. MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente.

1. Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
2. Motivación : Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

3.2.2.6.1 LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Componente de la calidad del servicio. Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, no solo los empleados del frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, esas destrezas se refieren a la comunicación son:

- ✚ Diagnosticar
- ✚ Escuchar
- ✚ Preguntar
- ✚ Sentir

3.2.2.7 Creación de una IMAGEN DE MARCA

Hoy en día cuando las empresas hablan de hacer una Reestructuración, incluyen el posicionamiento o reposicionamiento dentro del proceso de reestructuración, para que la empresa funcione más eficientemente. Hasta nos atreveríamos a decir que el reposicionamiento es parte de una Reestructuración de la imagen de la marca o del producto en cuestión.

La imagen de marca es un conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su representación, relación calidad - precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre y publicidad.

Como vimos en la Investigación de Mercado, Detalles y Maderas SA. "Deymasa" no utiliza su imagen de manera adecuada por lo tanto no la explota y no crea un posicionamiento en sus clientes.

Para lograr un buen posicionamiento aparte de una buena estrategia, se necesita una buena imagen que capte la atención del cliente potencial, es por esto que proponemos hacer un cambio en la Imagen de Deymasa, con el afán de alcanzar ese objetivo.

3.2.2.7.1 Creación de una Nueva Imagen

La imagen es algo intangible pero que sirve para que una determinada empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que la hará ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tomada en cuenta a partir de ese momento por la sociedad a la que se dirige. Sin esa imagen o

reconocimiento de sus productos o servicios, dicha empresa no sería conocida.

La imagen de marca da notoriedad y garantiza competitividad a la empresa y sus productos. La marca es el centro alrededor del cual se genera y se desarrolla esta imagen.

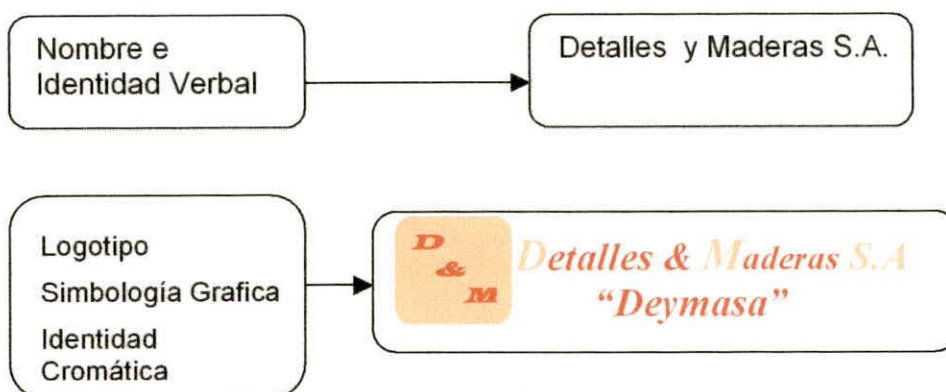
La imagen global que la compañía presenta es el resultado de una política integrada y de una gestión eficaz de todos los procedimientos, medios y oportunidades de comunicación, o sea, comunicación que se basa en marca más identidad corporativa.

La identidad corporativa se basa en la realidad de la propia empresa. Responde a la pregunta ¿Qué somos? Su respuesta ha de diferenciar a la empresa del resto de la competencia y ha de transmitirse de forma coherente a todo su mercado potencial, a través de cualquier forma de comunicación.

Los elementos de la identidad Corporativa son los siguientes:

- ✚ Nombre o identidad verbal.
- ✚ El logotipo
- ✚ La simbología gráfica.
- ✚ Identidad Cromática
- ✚ La identidad cultural.

Actualmente Detalles y Maderas posee la siguiente Identidad corporativa:



Dado que la identidad cultural son los signos culturales que definen un modo propio de comportamiento o un modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad el cual se puede representar como un valor agregado en su producto o servicio, podríamos decir que Detalles y Maderas no posee una adecuada identidad cultural o al menos no la utiliza adecuadamente, por lo tanto nuestra tarea es identificar uno para explotarlo y utilizarlo como ventaja competitiva.

Como se pudo observar Detalles y Maderas S.A. ya posee una imagen corporativa pero consideramos que necesita cambios que resalten de mejor forma las características y atributos de la empresa y sus servicios para que de esta forma se llame más la atención del cliente.

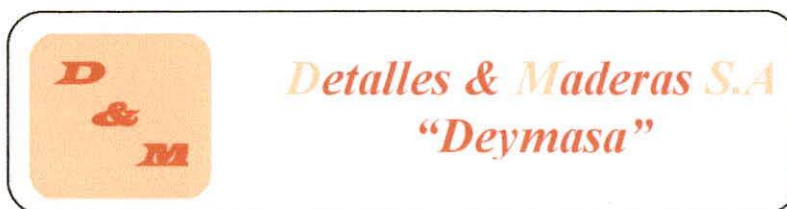
Por lo tanto el cambio que se propone es estrictamente de imagen sin cambios en su nombre o marca ya que consideramos que éste es adecuado, pues representa los principales elementos con los que realiza su actividad. Es decir, la elaboración de muebles y detalles en maderas y derivados para hacer la decoración en un ambiente más agradable y confortable.

3.2.2.7.1.1 Creación de un nuevo Logotipo

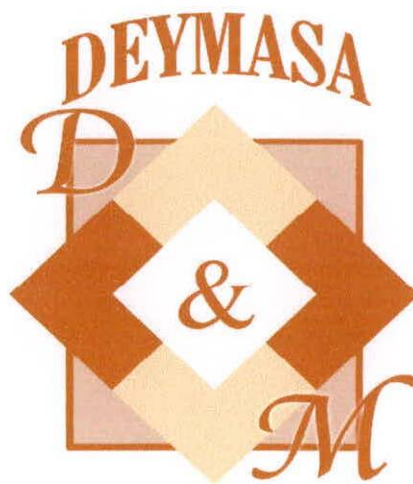
Toda empresa requiere una identidad visual original y creativa para sobresalir en este mercado actual, cada vez más competitivo.

Un buen logotipo demuestra todo el dinamismo, prestigio, confianza y respaldo que una empresa requiere.

En la actualidad Detalles y Maderas tiene el siguiente logotipo



Considerando que el siguiente logotipo renovado la imagen de la empresa:



3.2.2.7.1.2 Creación del Slogan

En el slogan lo que se busca es encontrar la frase clave para la empresa, el cual refleje la filosofía de Deymasa además de que se quede en la memoria de sus clientes y asociados.

El nuevo slogan que se propone para Detalles y Madera es:

*Mejoramos su Ambiente
con Arte y Estilo*

El mismo que refleja que esta empresa elabora muebles y detalles con excelentes diseños y acabados, que hagan que cualquier ambiente tenga un gran estilo.

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO FINANCIERO DE DEYMASA.

El presente estudio tiene como objetivo evaluar el potencial económico de Detalles y Maderas S.A. "DEYMASA", la información básica para realizar esta evaluación financiera está contenida en la reestructuración técnica y organizacional de la empresa.

El estudio financiero se realizó bajo el supuesto económico de expectativas estáticas, que implica que el nivel de precios esperados en un periodo es siempre igual al del año anterior.

4.1 CAPITAL DE TRABAJO

Se requiere de \$54.651,00 para empezar con la Reestructuración de la empresa, los cuales serán financiados \$4.651,00 mediante capital propio de la empresa y un préstamo a un organismo financiero.

Este capital comprenderá el financiamiento para nuevas maquinarias y adecuación del local de atención al cliente. El resto de los años será financiado por fondos propios que genere la empresa.

4.2 DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS

Como pudimos observar en el capítulo 1 la tendencia de las ventas de DEYMASA es negativa. Este comportamiento no nos permite hacer una estimación más realista de la demanda esperada por lo que se

implementó un objetivo venta de \$121.000,00 anuales (como se lo definió en el capítulo 3), para poder mostrar los ingresos esperados en el transcurso de diez años.

El objetivo de Ventas se lo determinó tomando en consideración un rango promedio entre las ventas máximas y mínimas que DEYMASA ha tenido en el transcurso de tres años.

El historial de ventas se lo puede observar en el ANEXO 1.2

4.3 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

El primer rubro corresponde a los sueldos de producción. Los sueldos son por 8 personas situadas de acuerdo al cargo y a las funciones que realizará en el taller. El pago de los sueldos se lo ha calculado tomado en cuenta la posición y los puntos alcanzados por cada empleado en la empresa ANEXO 4.1

El segundo rubro corresponde a los costos de materiales los cuales fueron obtenidos observando las compras mensuales de los materiales utilizados en la distintas obras.

Y como tercer rubro tenemos los costos relacionados con los servicios públicos agua, luz y teléfono.

En cuanto a la depreciación se toma en consideración la depreciación de los activos antiguos y la de los nuevos.

ANEXOS 4.2

4.4 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS

En los Gastos administrativos de la reestructuración se han tomado en cuenta 2 rubros, la remuneración al personal administrativos y los suministros que se utilizarán en las diferentes áreas de la empresa.

ANEXO 4.3

4.5 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS DE VENTAS

Dentro de los gastos de ventas se considerarán 4 rubros;

El primer rubro es la remuneración de los agentes de ventas el cual constituye el 59.63% de los gastos de ventas el cual se estableció bajo las políticas de ventas del CAPÍTULO 3

Los siguientes rubros corresponde a la promoción, publicidad y relaciones públicas, los cuales promoverán la nueva imagen de la empresa a través de los pamphlet, tarjeta de presentación anuncios publicitarios, etc.

ANEXO 4.4

4.6 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN

La Inversión que se requerirá, estará en función de:

La adecuación del local que servirá para la atención al cliente.

La nueva maquinaria que se utilizará para aumentar la producción de la empresa.

A continuación se presentará en detalle dicha inversión ANEXO 4.5

4.7 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Aquí se detallan los porcentajes, montos mensuales y anuales por concepto de depreciación de cada uno de los activos fijos

TABLA DE DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y MAQUINARIAS

I	MONTO	VIDA UTIL	% VAL DE SALV	DEPRECIACIÓN TOTAL	
				MENSUAL	ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	6000	10	10,00%	50	600
MAQUINARIA					
Cepilladora Industrial	\$25.000,00	10	10,00%	\$208,33	\$2.500,00
Sierra Industrial	\$12.000,00	10	10,00%	\$100,00	\$1.200,00
Cantiladora	\$10.000,00	10	10,00%	\$83,33	\$1.000,00
					\$5.300,00

TABLA 4.1

Para más detalle vea el . ANEXO 4.6.

4.8 FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA

El monto del préstamo es de \$50.000,00 con una tasa de interés del 12%

Para obtener el financiamiento se han elaborado 2 tablas, una que explica la forma de cómo se va a cumplir con préstamo de manera mensual como la secuencia de pagos anuales

AÑO DE PAGO	AMORTIZACIÓN DE CAPITAL	INTERES	VALOR PAGADO
1	\$7.764,51	\$5.582,16	\$13.346,67
2	\$8.749,25	\$4.597,42	\$13.346,67
3	\$9.858,87	\$3.487,80	\$13.346,67
4	\$11.109,22	\$2.237,45	\$13.346,67
5	\$12.518,15	\$828,52	\$13.346,67

TABLA 4.2. Para mas detalle vea el ANEXO 4.7

4.9 FLUJO DE CAJA

En la tabla 4.3 presentamos el flujo de caja proyectado con un horizonte de planeación de 10 años. Se incluyen además los egresos por inversiones que se deben hacer hoy (año cero) para el que el proyecto opere en el año 1.

Como podemos observar debido al préstamo y a la inversión realizada el flujo de caja presenta un valor negativo en el transcurso en el años 3, 4 y 5. A partir del sexto año el flujo de caja presenta un gran potencial alcanzando hasta el décimo año un valor de \$11.761.70, como lo podemos apreciar a continuación.

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$4.651,00	\$648,81	\$291,85	-\$110,39	-\$563,64	-\$1.074,38

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$11.971,95	\$11.761,70	\$11.761,70	\$11.761,70	\$11.761,70

TABLA 4.3

Para información más detallada ver el ANEXO 4.8

4.10 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

La información que se presenta en el siguiente estado fue derivada de los datos proyectados previamente descritos en las diferentes proyección de los costos, ingresos y ventas.



Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$5.414,29	\$16.302,12	\$16.898,50	\$17.570,51	\$18.327,76	\$19.181,04

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$19.682,81	\$20.034,08	\$20.034,08	\$20.034,08	\$20.034,08

TABLA 4.4

Se recomienda revisar el ANEXO 4.9 para mayor información

4.11 DETERMINACIÓN DEL COSTO PONDERADO DE CAPITAL

DETERMINACIÓN DEL CAPM

$$r_i = (r_s + B_i(r_m - r_s)) + r_p$$

Donde

r_s = tasa libre de riesgo de riesgo

r_m = retorno esperado del mercado

r_p = prima de riesgo

B = riesgo*

$$\text{CAPM} \quad r_i = (0,02 + 1,63(0,1 - 0,02)) + 0,08$$

$$\text{CAPM} = 23,04\%$$

*tomada de una empresa similar ANEXO 4.10

CÁLCULO DEL COSTO PONDERADO DE CAPITAL

ACCIONISTAS	% Aportación	TMAR	PONDERACIÓN
Inversión Privada	0,085103658	0,2304	0,0196
Inversión Financiada	0,914896342	0,12	0,1098
			0,1294

COSTO PONDERADO DE CAPITAL 12,94%

TABLA 4.5

4.12 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

4.12.1 CRITERIOS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la tasa de descuento que obliga al Valor Presente de los flujos futuros de un proyecto a igualar su Costo Inicial. La tasa calculada se compara con la tasa estimada requerida por los inversionistas, en nuestro caso esta tasa fue estimada tomando en consideración el Costo ponderado de capital de la Inversión privada y la Inversión Financiada, ya que la compañía cuenta con un préstamo de \$50.000,00.

Basados en los flujos del proyecto utilizados anteriormente se obtuvo como resultado una Tasa del 40.23% la cual comparada con el costo ponderado de capital (12.94%), nos permite concluir que el proyecto es económicamente rentable.

Para mayor información sobre el cálculo de la TIR ver ANEXO 4.11

4.12.2 CRITERIO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El VAN es un método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital mediante la determinación de Valor Presente de los flujos futuros de efectivo descontados a la tasa de descuento exigida por la empresa. En nuestro caso esta tasa es el costo ponderado de capital del 12.94%, ya que se toma en consideración tanto el rendimiento del inversionista como la deuda.

El VAN obtenido fue \$15.753,30, este resultado indica que el proyecto se evalúa positivamente al ser mayor que cero y por lo tanto se considera rentable.

ANEXO 4.11

4.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Dentro de nuestros análisis se ha tomado como referencia el comportamiento del costo ponderado de capital, el VAN y la TIR frente a variaciones del 1% de las Ventas.

Ventas.- Éstas pueden disminuir por el gran número de pequeñas y medianas empresas que se dedican a esta actividad en el mercado, también podemos mencionar las grandes importadoras que por sus políticas de crédito captan de manera rápida la atención del cliente haciendo a un lado el consumo de productos/servicios nacionales

TIR.- La tasa interna de retorno es calculada con cada nivel de ventas para poderlo comparar con nuestra tasa la tasa requerida por el proyecto.

COSTO PONDERADO DE CAPITAL.- Es la tasa mínima de retorno que se la puede definir como lo mínimo que espera obtener de rentabilidad un proyecto. Para este proyecto esta tasa es del 12.94% como se lo calculó en páginas anteriores.

VENTAS	VAN	TIR	TASA DE DESCUENTO	CONCLUSION
121000	15753,30	0,4023	0,1294	Con un nivel de ventas de ventas de 121000 la TIR es mayor que la TMAR demostrando así la bondad del proyecto,
119790	12038,30	0,3254	0,1294	Si disminuimos el nivel de Ventas la rentabilidad aun es atractiva
118592,1	8360,45	0,2582	0,1294	Con un nivel de ventas de 118592,1 nuestra TIR aunque ha disminuido, sigue siendo atractiva para los inversionistas
117406,18	4719,37	0,1987	0,1294	En un nivel de ventas de 117406,179 continuamos con una rentabilidad, .
116232,12	1114,71	0,1451	0,1294	En un nivel de ventas de 116232,11, el proyecto sigue siendo rentable,
115069,80	-2453,91	0,0960	0,1294	En un nivel de ventas de 115069,796 la rentabilidad de la empresa se ve afectada.
115869,05	0	0,1294	0,1294	En un nivel de ventas de 115869,05, este valor es la venta mínima para por lo menos recuperar la inversión

TABLA 4.6



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



1. La meta de DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA" de ampliar su cartera de clientes en el mercado de Guayaquil es factible bajo los parámetros del estudio de mercado y plan de marketing presente.
2. El mercado en que se desenvuelve DEYMASA es desorganizado ya que existe una fuerte competencia, en las que están inmersas las grandes y pequeñas empresas.
3. El estudio de mercado realizado a los clientes perdidos determinó las razones de insatisfacción, lo cual hizo que éstas dejen de solicitar los servicios de DEYMASA.
4. A través de este estudio se obtuvo que la forma en que el cliente era atendido no estaba acorde a sus expectativas, lo cual nos orientó a diseñar estrategias de servicio al cliente, además de realizar la respectiva retroalimentación y control.
5. En el estudio de mercado realizado a clientes actuales se determinó las tendencias, gustos y preferencias de cada uno de ellos.
6. Dado este estudio se determinó que los decoradores y arquitectos son el medio que más ha dado a conocer los servicios que DEYMASA presta, por lo que se los considera asociados de negocios, lo cual nos orientó a diseñar una base de datos que presente información organizada de nuestros contactos actuales y los posibles contactos futuros.

7. En el estudio de mercado para clientes perdidos y actuales se identificó que los mismos no tienen en su mente el nombre de la empresa, puesto que la misma no ha tenido una adecuada difusión de su imagen.
8. El estudio de mercado realizado a los clientes potenciales fue dividido en cinco estratos los cuales son: las residencias, locales comerciales, oficinas, decoradores y arquitectos, dado que estos tienen iguales características de consumo.
9. A través de este estudio se pudo conocer que las demandas de los clientes potenciales son la calidad de los materiales empleados y la debida garantía del producto/servicio prestado.
10. La tendencia negativa del historial de ventas de DEYMASA nos orientó a diseñar una propuesta de reestructuración organizacional, operativa y administrativa.
11. La principal estrategia de producto es hacer que los clientes vinculen los productos con la marca a través de la durabilidad el cual es el mayor atributo de DEYMASA.
12. La principal estrategia de precios será establecer políticas de descuento aplicables a los clientes que tengan un buen historial de compras, volumen de obra y frecuencia en el servicio requerido a DEYMASA.
13. La estrategia de plaza se resume en adecuar una oficina de servicio al cliente, para que el mismo tenga mayor accesibilidad y comodidad; además de establecer agentes de ventas los cuales serán el principal canal para llegar a los potenciales clientes.

14. La estrategia de promoción se resume en una campaña donde se emplearán formas de llegar a los clientes potenciales. En esta campaña se empleará prensa, folletos, y tarjetas de presentación de la empresa para que puedan vincular a DEYMASA con su servicio.
15. La reestructuración de DEYMASA arroja resultados positivos al medir su rentabilidad. La tasa interna de retorno (TIR) del 36.35% es superior a la mínima atractiva 15.49% (TMAR). Lo cual hace que el proyecto sea rentable.

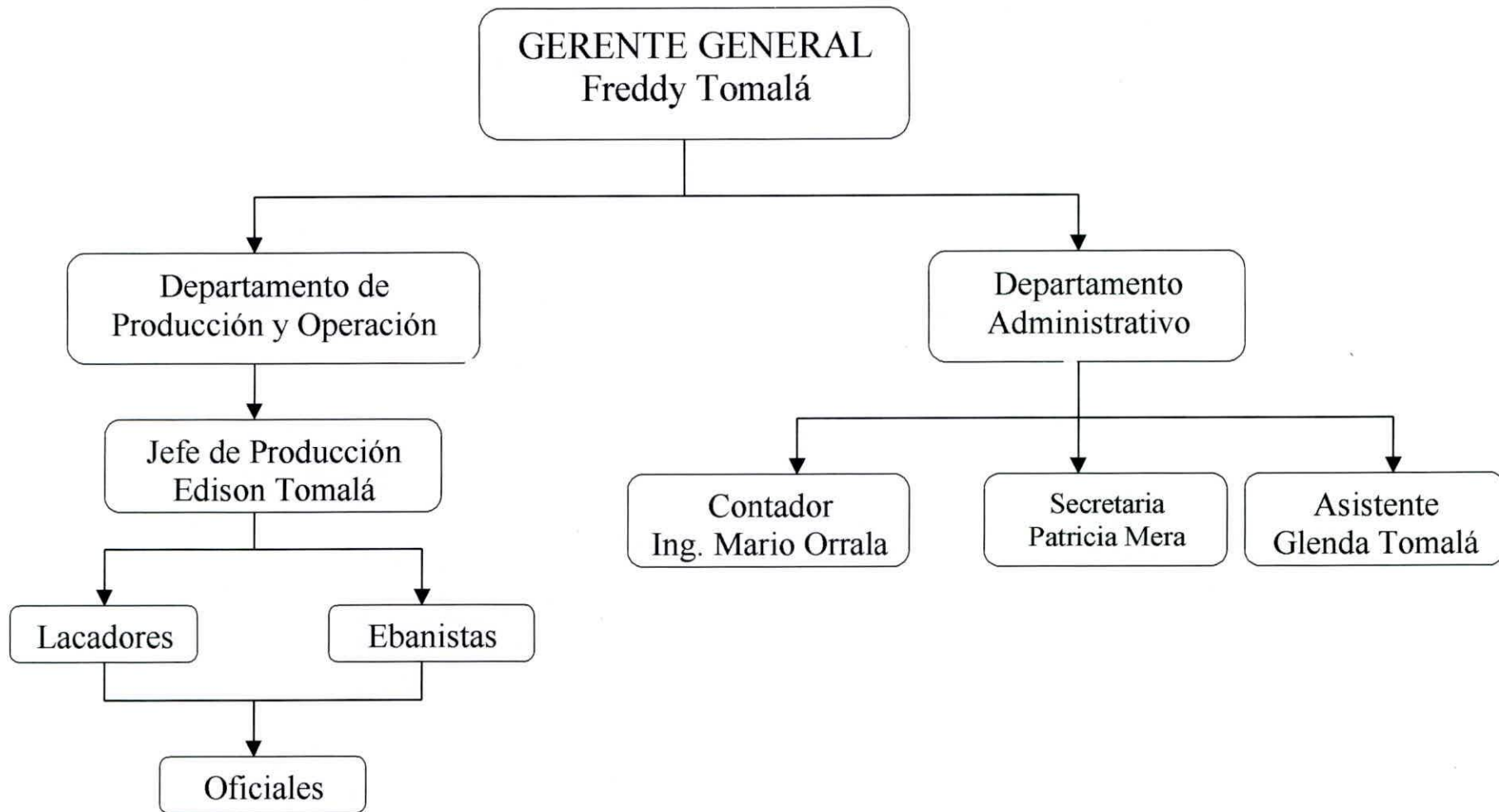
Las recomendaciones para que la reestructuración de DEYMASA tenga éxito son las siguientes:

1. DEYMASA necesita contratar vendedores que difundan las actividades en las que se desempeña, para lo cual deberá crear un departamento exclusivamente para la fuerza de ventas y comunicación.
2. Antes de empezar el Plan de Mercadeo DEYMASA debe de adecuar una oficina de servicio al cliente, en la que el cliente podrá tener mayor accesibilidad a la empresa.
3. Para poder brindar un servicio de calidad se requiere capacitar al personal que va a visitar y atender a los clientes con anticipación a la puesta en marcha del plan.

4. Se debe recordar que más cuesta conseguir nuevos clientes que mantener los actuales. El servicio post-venta debe ser constante para crear lealtad y fomentar la publicidad no pagada.
5. Se deberá elaborar y depurar la cartera de clientes.
6. La renovación de la imagen de DEYMASA es necesario para que los potenciales consumidores puedan identificar fácilmente a la empresa, para lo cual se creará un nuevo logotipo y slogan que promuevan la filosofía de la empresa.
7. El plan de promoción difundirá la imagen de la empresa por medios de comunicación y diseños publicitarios mediante phamplets y tarjetas de presentación, además de realizar descuentos para atraer la atención de los clientes potenciales y posicionar a la empresa.
8. Los phamplets y hojas volantes deben ser concisos pero a la vez ofrecer un resumen de la misión, visión y servicios que la empresa ofrece. No se debe de descuidar la calidad de los materiales ya que estos impresos reflejarán la imagen de la empresa.
9. El costo de la reestructuración debe ser visto como una inversión que puede ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia.

ANEXO 1.1

ORGANIGRAMA DE DETALLES Y MADERAS S.A. "Deymasa"



ANEXO 1.2

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA" BALANCE GENERAL AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2002

ACTIVO		PASIVOS	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
CAJA-BANCOS	1128.62	CUENTAS POR PAGAR	3120.00
CUENTAS POR COBRAR	800.00	IMPUESTOS POR PAGAR	113.37
CREDITO Y TRIB. A FAVOR EMP.	67.87	GASTOS POR PAGAR	<u>893.00</u>
INVENTARIO	<u>8436.40</u>		4126.37
	10432.89		
<u>ACTIVO FIJO</u>		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
MUEBLES Y ENSERES	1600.00	PRESTAMOS DE ACCIONISTAS	<u>6500.00</u>
EQUIPOS DE COMPUTACION	900.00		6500.00
OTROS ACT.FIJOS TANGIBLES	4200.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	<u>1279.50</u>		
	5420.50		
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
GASTOS DE CONSTITUCION	384.11	<u>PATRIMONIO NETO</u>	
(-) AMORT. ACUMULADA	<u>99.23</u>	CAPITAL SOCIAL	200.00
	284.88	APORTE FUTURA CAPITALIZAC.	1000.00
		RESERVAS	691.20
		RESERVA DE CAPITAL	56.07
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>3564.63</u>
			5511.90
TOTAL ACTIVO	<u>16138.27</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>16138.27</u>

ANEXO 1.3

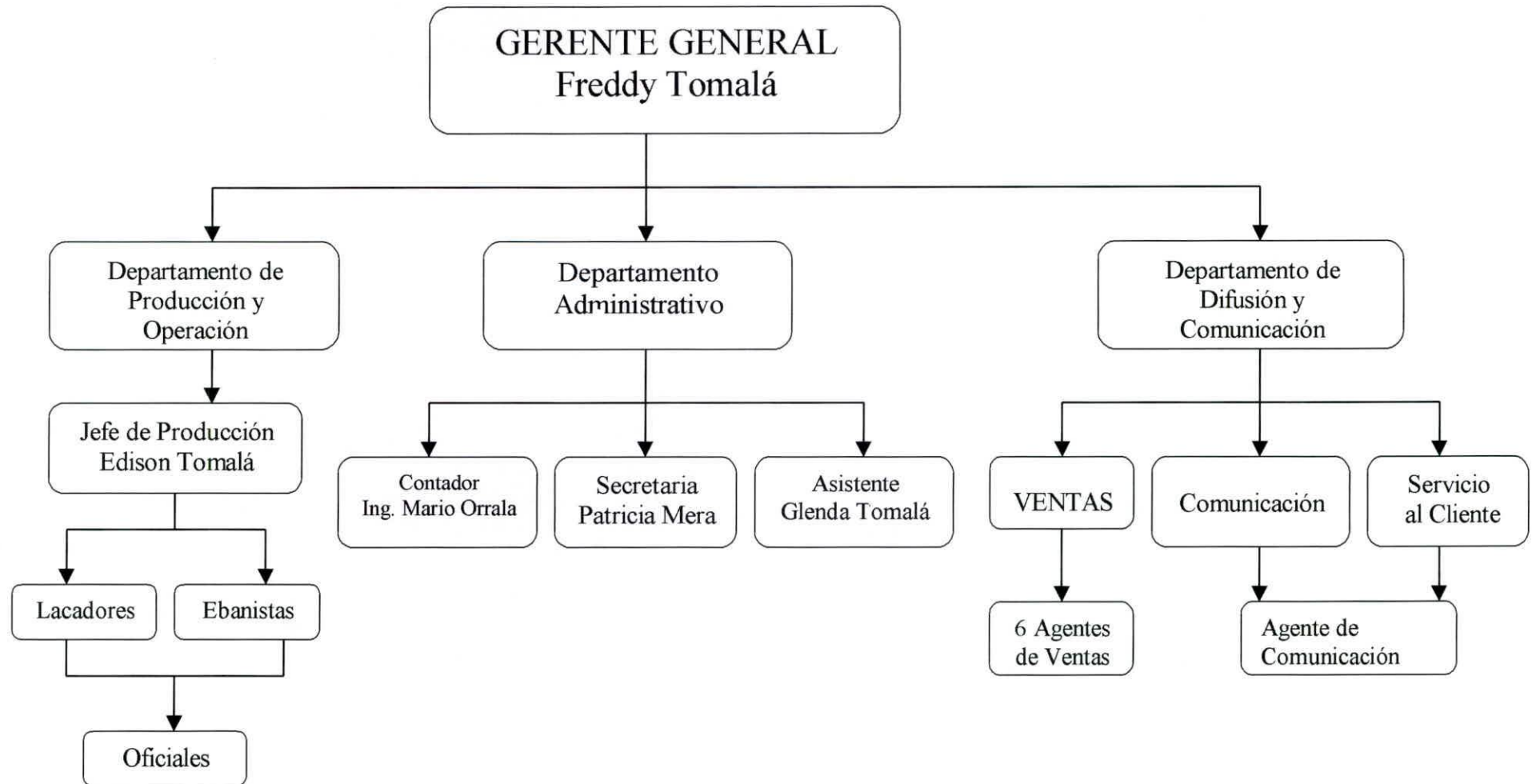
VENTAS	2000	2001	2002	2003
ENERO	1410,88	1190	1680	0
FEBRERO	1906,56	1250	17713,4	8832,5
MARZO	876	12110	13234	7407
ABRIL	9042,96	0	7270	4271
MAYO	2194	27956	3910	440
JUNIO	8810,2	5983	7223	910
JULIO	15796,96	9240	2120	4340
AGOSTO	8993,3	5568	4620	1470
SEPTIEMBRE	10026	4200	1859	
OCTUBRE	4559,65	14312	1420	
NOVIEMBRE	15798	7985,5	2130	
DICIEMBRE	2360	6392	1258	

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	491702,1	343218,4		1,433	,15
AÑOS	-3,67E-05	,000	-,213	-1,415	,16

a. Dependent Variable: VENTAS

ANEXO 3.1

ORGANIGRAMA DE DETALLES Y MADERAS S.A. "Deymasa"



ANEXO 3.2

NOMBRES	DIRECCION	TELEFONO
Avilés Noboa Jhonny Gerardo	Luque 1414	2516503
Dayetano y Mónica Decoracion	Río Centro Shoooping	2830119
Perconsa S.A.	Vía Daule Km 5.5	2252066
Produart-DALA	Mall del Sol Local B-53	2882681- 2351893
Bab Montero Fernando	C.Provincial Mz 9 SI 1	2294508
Guayo Cubillo José	Calderón 103/ García Avilés 217	2532412-2561350
Albán Alvarez Ana	Centenario S Mz I S1	2449857
Ivarado Garzón Angel	Av CJ Arosemena KM 4	2207502
Ivarado Jara José	Aguirre 418	2530038
Alvarez Peñafiel Enrique	Colón 103	2522439
Andrade Chiriguaya Francisco	Luis Urdaneta 1314	2280671
Andrade Martino Iliana	CC Albán Borja L 102	2207010
Andrade Pérez Jorge	Urbanor Mz V SI 10	2889531
Argüeyo Santos Guillermo	G.Córdova 603/ Urdesa Av 1era 116	2304607-2889671
Arias & Asociados	Cuenca 1720 y García Moreno Mezzanine Ofic. 2	2452157
Arias Rivadeneira Oscar	Alborada III Etp. Mz B-C V 14	2237233
Asanza A. Marcelo	N Kennedy Av Olimpos 211	2288910
Banchón Villamar Omar	Atarazana Mz N-1 V5/ Chimborazo 312	2292568-2325871
Baquerizo Ruiz Hernán	Víctor M Rendón 120	2561657
Barcia Fernández Zoraida	Alcedo 243	2412273
Barex Barex Alfonso	P Aguirre 104	2310701
Borja Danton	Alborada IV Etp. Herradura V2	2248067
Bravo Espinoza René	Urdesa Bálsamos 424	2384902
Calderón Montesdeoca Mario	Baquerizo Moreno 1119	2300269
Carrión Puertas José	Av 9 de octubre y Gral. Córdova	2314743
Carvajal Carrillo Oliveiro	Aguirre 902	2532027
Casanova Reynoso Iván	N Kennedy Av San Jorge 518	2390234
Castillo Contreras David	José Mascote 701	2285886
Castro Peñarreta Enrique	AlboradaXI Etp. Av Benjamín C Mz 29,SI2, Edif Constr 2do	2642535-2642536
Chiriboga Albán Galo	Malecón 101	2302467/2309429
Correa Correa Luis	C. Ballén 721	2532416
Correa San Andrés José	Carchi 1212	2363230-2453287
Cortéz Mosquera Rodolfo	Urdesa Av 5ta 313	2888650-2294875
Crespo Del Campo Carlos Raúl	Pedro Moncayo 711	2308305
Dañín Metz Fultón	Maldonado 925	2402191-2402392
Delgadillo Prieto Hugo	Urdesa 1era 916	2889972
Diab Safadi Jorge	Chimborazo 312	2325871-2292568
Durán Ballén Carrión Clemente	Av. Juan Tanca Marengo Km 1,7	2245577
Estrella Hurtado Jorge	Alborada XIV etp. Mz9 v.3	2210943-2441347
Farah Olga Foyain	Samanes II etp. Mz 227 Lt.12	2211279
Freire Castillo Miguel	Garzota Mz. 76 V 11	2249127
García Salas Hugo	Portete 403	2447857
González Alvarez Carlos	Ballén 617	2532609
González Angeles Martín	Boyacá 1429	2532297
González Noguera Fernando	N. Kennedy Calle C 204	2292450-2834626
Graff Rosas Pablo	Pedro Carbo 1014	2522528
Grunauer Repetto Luis	Urdesa Calle 5ta 713	2387050
Ibáñez Pesantes Roberto	Cdla. Entre Ríos Av. 2da # 2	2831829
Illingworth Vernaza Fernando	Entre Ríos Mz 1 S 12-13-14	2830904
Iturralde Serrano Ernesto	Carchi 601	2293057-2393144
Jalón Bolivar	Urdesa Circunvalación 408	2884035
Jaramillo Gresely Alex Rafael	Boyacá 1107	2308899-2308973
Larreta Nelly Torres	Cdla. A. Gilbert Mz 50 v 2	2862031
León María Frida Soriade	Sauces II Mz F71 v 2	2247997-2853241

ANEXO 3.2.1

NOMBRES	DIRECCION	TELEFONO
Pérez María Luisa Tapia	La Garzota Mz 60 V 27	2233043
Quey Mawyin Héctor	Urdesa Bálsamos 710	2882701-2884446
Mancheno Mancheno Rosaura	Albocentro V Bloq.74 Mz.A-2	2274666
Jaquilón Gómez Gustavo	Cdla. Cóndor Mz H S 4	2232316
Martínez Muygueitio Aurelio	Kennedy N Mz 110 V 19	2680690
Mená Sánchez José Fidel	Chile 1238	2402549
Merino Borja Ricardo	Urdesa Circunvalación S V. 106	2881090-2882858
Mite Vivar Jaime	Las Acacias Mz.A-12 V1	2449093
Molina Odille Mármol	N Kennedy Av. C. Plaza Dañín 200	2282317
Molina Palomeque Milton	La Saiba Mz C V 28	2448731
Molina Prado Segundo Guiller	Bogotá 200	2447828
Moltalvo Malo Ramiro	Colón 602	2512303-2530190
Montanel Ramos Julio	Urdesa Calle 1era 916	2885775
Morales León Rafael	Bellavista Mz. 29 V.17	2208861
Morán Coello Oswaldo	Sucre 428 y Chimborazo	2532411-2530219
Muñoz Alvarado Vicente	C.C. Albocentro V. BI 5	2245717
Naula González Luis	J. Antepara 4012	2580102
Navas Lam José Francisco	Colón 404	2531616
Nogales Izurieta Luis Enrique	Rumichaca 832	2309906
Orbe Freire Francisco	Los Almendros Av D. Comín Mz. Q	2449901
Orellana Magallanes Gustavo	Boyacá 1417	2531361
Ortiz Chevasco José	Av. 9 de Octubre 406	2305268-2305312
Palacios Arroyo Manuel	La Saiba Mz LS V 18	2448852
Palacios Reyes Roberto	Av. Francisco de Orellana Edif. Bauhaus 1er piso ofic.2	2640663-2362393
Paredes Castillo Aldo	Lorenzo de Garaicoa 1904	2411141
Paredes Ortiz Jorge Eduardo	Av. Fco Plaza Dañín y Av Fco. Bologña	2288358-2288490
Paredes Yulee Roberto	La Garzota Mz 77 V 21	2289074
Pazmiño Hidalgo Carlos	Colón 602	2530401-2531844
Péndola Avegno Juan	N. Kennedy Calle 7ma or 112	2281252-2287496
Pereira Gando Gerónimo	Vélez 513	2516310
Plúa González Miriam	Alborada VI etp. Mz 653 V 2	2641818
Pólit Ycaza Ernesto	Urdesa 3ra. # 612	2881184
Ponce Pacheco Horacio	Urdesa N. Av 2da 329	2882149
Pow Hing Dillon Fausto	Av. 10 de Agosto 205	2532003
Ribas Vera Ramón	Gral. Córdova 604	2314399
Rivadeneira Vallejo Jorge	Av. Juan Tanca Marengo Km 2.5	2230851-2301216
Rizzo Muñoz Elizabeth	Av. 9 de Octubre 424	2305288
Robalino Patiño Gonzalo	Urdesa. V. E. Estrada 509	2382401-2882564
Robalino Vanoni Edinson	1ero de Mayo 306	2294536
Rojas Mosquera Milton	Gral. Córdova y Fco. P. Ycaza	2310914
Romero Aguilar Gustavo	Luque 323	2325325
Salazar Alvarez Carlos	Alborada XII etp.C.C. Albonegocios	2248719
San Lucas Peñaherrera Luis	Kennedy Calle 10ma.	2296334-2296335
Seiler Zerega Antonio Ricardo	Kennedy N. Mz. 207 S 1-2	2397584
Tapia Delgado Edgar	Av. Américas y Cosme Renela	2280047
Toris Guerrero Erwin	Pradera 1 Bloq. B5 Dpto 304	2420512-2421895
Torres Valverde Carlos	Chimborazo 418	2532242-2532644
Valencia Esparza Diego	Sucre 203	2325565-2325569
Vargas Ludeña Vicente	6 de Marzo 1600	2522777
Velasteguí Rodríguez Ybone	Boyacá 1417	2519660
Veloz Montenegro Noemí	García Moreno 603	2285527
Viteri Alvarado José	Av. Juan Tanca Marengo y Constitución	2289918-2295861
Zavala Alarcón Enrique	Urdesa la 6ta 505	2387175
Zavala Díaz Julio	Gral. Córdova 604	2304258-2306815

ANEXO 3.2.2

NOMBRES	DIRECCION	TELEFONO
urita Salazar Francisco	C. C. Plaza Mayor	2243550
rteaga Nowak Juan	Lomas de Urdesa Norte Av. 5ta. Nº 307	2326324
elendez Manzano Fausto	Hurtado 807-A y Carchi	2360605
amirez Gonzalez Santiago A.	Cdla. La Garzota Av G. Pareja Rolando 2º Piso Ofc. 204-A	2640926
orres Barriga Luis Ing.	Urb. Río Grande, Calle del Río 16-A	2833363
osé Eduardo Aguilera Cárden	Hernan Cortez N56-48 y Avda. Carlos	2536787-099030817
seovanny Abad Alvarado	Kennedy Norte mz. 705 villa 19	2681781-099072636
Margarita Banderas Fuhrmann		099 72 81 25
travo y Robalino Arquitectos Ci	Bálsamos Norte 424 y 6ta.	384902
annina Patricia Cabal Abarca .	Cdla. Los Ceibos Av. Principal y Calle 1ra	2-353723
rturo Francisco Chang Yáñez	Cdla. Urbanor 1 Mz114 V14	2237952-097831004
Clemente Durán-Ballén C		245577 - 245570
María Susana Grijalva	Alberto de Larrea 131 y Juan Severino/ T	2546361.

PAGOS MENSUAL, QUINCENAL, SEMANAL, DIARIO DEL PERSONAL

NOMINA	MENSUAL	UINCENA	SEMANAL	DIARIO	DIA+ 20%	HORAS	EXTRAS		40%	60%
ADMINISTRACION										
FREDDY TOMALA	432.00	216.00	108.00	16.62	19.94	1.95	2.54		86	130
PATRICIA MERA	292.00	146.00	73.00	11.23	13.48	1.32	1.72		58	88
MARIELA TOMALÁ M.	272.00	136.00	68.00	10.46	12.55	1.23	1.60		54	82
JOSE VALDIVIEZO	240.00	120.00	60.00	9.23	11.08	1.09	1.41		48	72
GLENDA TOMALA	180.00	90.00	45.00	6.92	8.31	0.81	1.06		36	54
MARIO ORRALA	80.00	40.00	20.00	3.08	3.69	0.36	0.47		16	24
TOTAL ADMINISTRAC	1,496.00	748.00	374.00	57.54	69.05	6.77	8.80		299	449
PRODUCCION										
<i>Carpinteria</i>										
EDISON TOMALA S.	340.00	170.00	85.00	13.08	15.69	1.54	2.00		68	102
JAVIER TOMALA S.	332.00	166.00	83.00	12.77	15.32	1.50	1.95		66	100
CRISTIAN VAQUE	220.00	110.00	55.00	8.46	10.15	1.00	1.29		44	66
JOHNNY POZO	200.00	100.00	50.00	7.69	9.23	0.90	1.18		40	60
	1,092.00	546.00	273.00	42.00	50.40	4.94	6.42		218	328
<i>Laqueadores</i>										
JAVIER MERA	240.00	120.00	60.00	9.23	11.08	1.09	1.41		48	72
JOSE AIMAR	200.00	100.00	50.00	7.69	9.23	0.90	1.18		40	60
LUIS SUAREZ	200.00	100.00	50.00	7.69	9.23	0.90	1.18		40	60
OSCAR MARTILLO	180.00	90.00	45.00	6.92	8.31	0.81	1.06		36	54
	820.00	410.00	205.00	31.54	37.85	3.71	4.82		164	246
TOTAL PRODUCCION	1,912.00	956.00	478.00	73.54	88.25	8.65	11.25		382	574
TOTAL	3,408.00	1,704.00	852.00	131.08	157.29	15.42	20.05		682	1,022

ANEXO 4.2

DETERMINACION DE LOS COSTOS

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA"

COSTOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Sueldo del personal		\$22.944,00	\$22.944,00	\$22.944,00	\$22.944,00	\$22.944,00	\$22.944,00	\$22.944,00	\$22.944,00	\$22.944,00	\$22.944,00
Costos de Materiales		\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00
Teléfono	\$960,00										
Luz	\$3.000,00										
Agua	\$360,00										
Total Servicios públicos		\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00
Depreciacion		\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00
TOTAL DE COSTOS		\$67.644,00	\$67.644,00	\$67.644,00	\$67.644,00	\$67.644,00	\$67.644,00	\$67.064,00	\$67.064,00	\$67.064,00	\$67.064,00

ANEXO 4.3

DETERMINACION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA"[illegible]

ANEXO 4.4

DETERMINACION DE GASTOS DE VENTAS

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA"[illegible]

ANEXO 4.5

DETERMINACION DE LA INVERSION

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA"

INVERSION	V. Unitario	Unidad	V. Total	Porcentaje
<u>Muebles y Enseres</u>				
<i>Sistema de Oficina de Atención al Cliente:</i>	\$6.000,00	1	\$6.000,00	10,98%
Escritorios				
Sillas				
Archivadores				
Mesas de Reunión				
Aire Acondicionado	\$528,00	1	\$528,00	0,97%
Televisor de 21"	\$200,00	1	\$200,00	0,37%
Soporte	\$25,00	1	\$25,00	0,05%
Central Telefónica	\$800,00	1	\$500,00	0,91%
Teléfono	\$50,00	2	\$100,00	0,18%
Fax	\$298,00	1	\$298,00	0,55%
<u>Maquinaria</u>				
Suerra Industrial	\$12.000,00	1	\$12.000,00	21,96%
Cepilladora Industrial	\$25.000,00	1	\$25.000,00	45,74%
Cantiladora	\$10.000,00	1	\$10.000,00	18,30%
TOTAL DE LA INVERSION			\$54.651,00	100%

ANEXO 4.6

DEPRECIACION DE ACTIVOS

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA"

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ACTIVOS VIEJOS							
Muebles y Enseres	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00
Depreciacion Muebles y Enseres	-\$160,00	-\$320,00	-\$480,00	-\$640,00	-\$800,00	-\$960,00	-\$1.120,00
Maquinarias	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00
Depreciación Maquinarias	-\$420,00	-\$840,00	-\$1.260,00	-\$1.680,00	-\$2.100,00	-\$2.520,00	-\$2.940,00
ACTIVOS NUEVOS							
Muebles y Enseres					\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Depreciacion Muebles y Enseres					-\$600,00	-\$1.200,00	-\$1.800,00
Maquinarias					\$47.000,00	\$47.000,00	\$47.000,00
Depreciación Maquinarias					-\$4.700,00	-\$9.400,00	-\$14.100,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$5.800,00	\$5.800,00	\$5.800,00	\$5.800,00	\$58.800,00	\$58.800,00	\$58.800,00
TOTAL DEPRECIACIONES	-\$580,00	-\$1.160,00	-\$1.740,00	-\$2.320,00	-\$8.200,00	-\$14.080,00	-\$19.960,00
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS VIEJOS							
Muebles y Enseres	\$1.600,00	\$1.600,00	\$1.600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciacion Muebles y Enseres	-\$1.280,00	-\$1.440,00	-\$1.600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Maquinarias	\$4.200,00	\$4.200,00	\$4.200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación Maquinarias	-\$3.360,00	-\$3.780,00	-\$4.200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
ACTIVOS NUEVOS							
Muebles y Enseres	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Depreciacion Muebles y Enseres	-\$2.400,00	-\$3.000,00	-\$3.600,00	-\$4.200,00	-\$4.800,00	-\$5.400,00	-\$6.000,00
Maquinarias	\$47.000,00	\$47.000,00	\$47.000,00	\$47.000,00	\$47.000,00	\$47.000,00	\$47.000,00
Depreciación Maquinarias	-\$18.800,00	-\$23.500,00	-\$28.200,00	-\$32.900,00	-\$37.600,00	-\$42.300,00	-\$47.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$58.800,00	\$58.800,00	\$58.800,00	\$53.000,00	\$53.000,00	\$53.000,00	\$53.000,00
TOTAL DEPRECIACIONES	-\$25.840,00	-\$31.720,00	-\$37.600,00	-\$37.100,00	-\$42.400,00	-\$47.700,00	-\$53.000,00

ANEXO 4.7

TERMINOS DE PRESTAMOS

Plazo en años 5
 Tasa efectiva anual 12%/12 = 1% efectivo mensual
 Cantidad del prestamo 50000
 Total de letras 60

LETRAS	CAPITAL	MES	%	INTERES	AMORTIZACION DE CAPITAL	VALOR A PAGAR MENSUAL	AÑO
0	50000,00						UNO
1	49387,78	ENERO	1%	500,00	612,22	1112,22	
2	48769,43	FEBRERO	1%	493,88	618,34	1112,22	
3	48144,90	MARZO	1%	487,69	624,53	1112,22	
4	47514,13	ABRIL	1%	481,45	630,77	1112,22	
5	46877,05	MAYO	1%	475,14	637,08	1112,22	
6	46233,60	JUNIO	1%	468,77	643,45	1112,22	
7	45583,71	JULIO	1%	462,34	649,89	1112,22	
8	44927,33	AGOSTO	1%	455,84	656,39	1112,22	
9	44264,38	SEPTIEMBRE	1%	449,27	662,95	1112,22	
10	43594,80	OCTUBRE	1%	442,64	669,58	1112,22	
11	42918,52	NOVIEMBRE	1%	435,95	676,27	1112,22	
12	42235,49	DICIEMBRE	1%	429,19	683,04	1112,22	

ANEXO 4.7.1

LETRAS	CAPITAL	MES	%	INTERES	AMORTIZACION DE CAPITAL	VALOR A PAGAR MENSUAL	AÑO
13	41545,62	ENERO	1%	422,35	689,87	1112,22	DOS
14	40848,85	FEBRERO	1%	415,46	696,77	1112,22	
15	40145,12	MARZO	1%	408,49	703,73	1112,22	
16	39434,35	ABRIL	1%	401,45	710,77	1112,22	
17	38716,47	MAYO	1%	394,34	717,88	1112,22	
18	37991,41	JUNIO	1%	387,16	725,06	1112,22	
19	37259,10	JULIO	1%	379,91	732,31	1112,22	
20	36519,47	AGOSTO	1%	372,59	739,63	1112,22	
21	35772,45	SEPTIEMBRE	1%	365,19	747,03	1112,22	
22	35017,95	OCTUBRE	1%	357,72	754,50	1112,22	
23	34255,90	NOVIEMBRE	1%	350,18	762,04	1112,22	
24	33486,24	DICIEMBRE	1%	342,56	769,66	1112,22	
25	32708,88	ENERO	1%	334,86	777,36	1112,22	TRES
26	31923,75	FEBRERO	1%	327,09	785,13	1112,22	
27	31130,76	MARZO	1%	319,24	792,98	1112,22	
28	30329,85	ABRIL	1%	311,31	800,91	1112,22	
29	29520,92	MAYO	1%	303,30	808,92	1112,22	
30	28703,91	JUNIO	1%	295,21	817,01	1112,22	
31	27878,73	JULIO	1%	287,04	825,18	1112,22	
32	27045,29	AGOSTO	1%	278,79	833,44	1112,22	
33	26203,52	SEPTIEMBRE	1%	270,45	841,77	1112,22	
34	25353,34	OCTUBRE	1%	262,04	850,19	1112,22	
35	24494,65	NOVIEMBRE	1%	253,53	858,69	1112,22	
36	23627,37	DICIEMBRE	1%	244,95	867,28	1112,22	

ANEXO 4.7.2

LETRAS	CAPITAL	MES	%	INTERES	AMORTIZACION DE CAPITAL	VALOR A PAGAR MENSUAL	AÑO
37	22751,42	ENERO	1%	236,27	875,95	1112,22	CUATRO
38	21866,71	FEBRERO	1%	227,51	884,71	1112,22	
39	20973,16	MARZO	1%	218,67	893,56	1112,22	
40	20070,67	ABRIL	1%	209,73	902,49	1112,22	
41	19159,15	MAYO	1%	200,71	911,52	1112,22	
42	18238,52	JUNIO	1%	191,59	920,63	1112,22	
43	17308,68	JULIO	1%	182,39	929,84	1112,22	
44	16369,55	AGOSTO	1%	173,09	939,14	1112,22	
45	15421,02	SEPTIEMBRE	1%	163,70	948,53	1112,22	
46	14463,01	OCTUBRE	1%	154,21	958,01	1112,22	
47	13495,42	NOVIEMBRE	1%	144,63	967,59	1112,22	
48	12518,15	DICIEMBRE	1%	134,95	977,27	1112,22	
49	11531,11	ENERO	1%	125,18	987,04	1112,22	CINCO
50	10534,20	FEBRERO	1%	115,31	996,91	1112,22	
51	9527,32	MARZO	1%	105,34	1006,88	1112,22	
52	8510,37	ABRIL	1%	95,27	1016,95	1112,22	
53	7483,25	MAYO	1%	85,10	1027,12	1112,22	
54	6445,86	JUNIO	1%	74,83	1037,39	1112,22	
55	5398,09	JULIO	1%	64,46	1047,76	1112,22	
56	4339,85	AGOSTO	1%	53,98	1058,24	1112,22	
57	3271,03	SEPTIEMBRE	1%	43,40	1068,82	1112,22	
58	2191,52	OCTUBRE	1%	32,71	1079,51	1112,22	
59	1101,21	NOVIEMBRE	1%	21,92	1090,31	1112,22	
60	0,00	DICIEMBRE	1%	11,01	1101,21	1112,22	

ANEXO 4.8

FLUJO DE CAJA

DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA"

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) VENTAS	\$0,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00
(-)COSTOS		\$61.764,00	\$61.764,00	\$61.764,00	\$61.764,00	\$61.764,00	\$61.764,00	\$61.764,00	\$61.764,00	\$61.764,00	\$61.764,00
(-)GASTOS DE VENTAS		\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00
(-)GASTOS DE INTERESES		\$5.582,16	\$4.597,42	\$3.487,80	\$2.237,45	\$828,52	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-)DEPRECIACION		\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00
UTILIDAD BRUTA		\$3.973,84	\$4.958,58	\$6.068,20	\$7.318,55	\$8.727,48	\$9.556,00	\$10.136,00	\$10.136,00	\$10.136,00	\$10.136,00
(-)PARTICIPACION DE UTILIDADES 15%		\$596,08	\$743,79	\$910,23	\$1.097,78	\$1.309,12	\$1.433,40	\$1.520,40	\$1.520,40	\$1.520,40	\$1.520,40
(+)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$3.377,77	\$4.214,79	\$5.157,97	\$6.220,77	\$7.418,36	\$8.122,60	\$8.615,60	\$8.615,60	\$8.615,60	\$8.615,60
(-)IMPUESTO A LA RENTA 25%		\$844,44	\$1.053,70	\$1.289,49	\$1.555,19	\$1.854,59	\$2.030,65	\$2.153,90	\$2.153,90	\$2.153,90	\$2.153,90
UTILIDAD NETA		\$2.533,33	\$3.161,09	\$3.868,48	\$4.665,58	\$5.563,77	\$6.091,95	\$6.461,70	\$6.461,70	\$6.461,70	\$6.461,70
(+) DEPRECIACION		\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00	\$5.300,00
(-)INVERSION INICIAL	-\$54.651,00										
Prestamo Bancario	\$50.000,00										
Amortizacion de la deuda		\$7.764,51	\$8.749,25	\$9.858,87	\$11.109,22	\$12.518,15	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
FLUJO DE CAJA	-\$4.651,00	\$648,81	\$291,85	-\$110,39	-\$563,64	-\$1.074,38	\$11.971,95	\$11.761,70	\$11.761,70	\$11.761,70	\$11.761,70

ANEXO 4.9

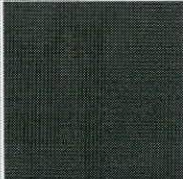
ESTADO PERDIDAS Y GANANCIA PROYECTADO

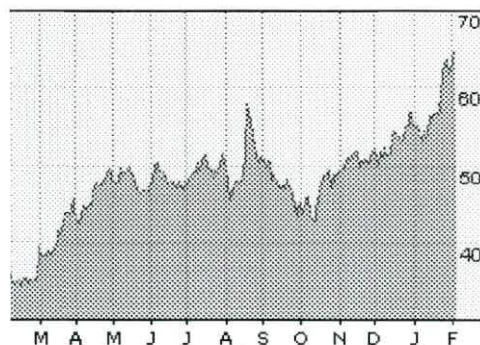
DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA"

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS NETAS	\$92.140,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00	\$121.000,00
(-)COSTOS DE PRODUCCION	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00	\$34.500,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$57.640,00	\$86.500,00	\$86.500,00	\$86.500,00	\$86.500,00	\$86.500,00	\$86.500,00	\$86.500,00	\$86.500,00	\$86.500,00	\$86.500,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00	\$19.252,00
GASTOS DE VENTAS	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00	\$24.548,00
Gastos Varios	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00	\$4.320,00
(-)Depreciacion Muebles y Enseres	\$160,00	\$760,00	760	760	760	760	760	600	600	600	600
(-)Depreciación Maquinarias	\$420,00	\$5.120,00	5120	5120	5120	5120	5120	4700	4700	4700	4700
Gastos de Intereses	\$0,00	\$5.582,16	\$4.597,42	\$3.487,80	\$2.237,45	\$828,52					
TOTAL GASTOS	\$48.700,00	\$59.582,16	\$58.597,42	\$57.487,80	\$56.237,45	\$54.828,52	\$54.000,00	\$53.420,00	\$53.420,00	\$53.420,00	\$53.420,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$8.940,00	\$26.917,84	\$27.902,58	\$29.012,20	\$30.262,55	\$31.671,48	\$32.500,00	\$33.080,00	\$33.080,00	\$33.080,00	\$33.080,00
Participación a trabajadores 15%	\$1.341,00	\$4.037,68	\$4.185,39	\$4.351,83	\$4.539,38	\$4.750,72	\$4.875,00	\$4.962,00	\$4.962,00	\$4.962,00	\$4.962,00
UTILIDAD ANTES DEL 25%	\$7.599,00	\$22.880,17	\$23.717,19	\$24.660,37	\$25.723,17	\$26.920,76	\$27.625,00	\$28.118,00	\$28.118,00	\$28.118,00	\$28.118,00
Impuesto a la Renta 25%	\$1.899,75	\$5.720,04	\$5.929,30	\$6.165,09	\$6.430,79	\$6.730,19	\$6.906,25	\$7.029,50	\$7.029,50	\$7.029,50	\$7.029,50
UTILIDAD NETA	\$5.699,25	\$17.160,13	\$17.787,89	\$18.495,28	\$19.292,38	\$20.190,57	\$20.718,75	\$21.088,50	\$21.088,50	\$21.088,50	\$21.088,50
Reserva del 5%	\$284,96	\$858,01	\$889,39	\$924,76	\$964,62	\$1.009,53	\$1.035,94	\$1.054,43	\$1.054,43	\$1.054,43	\$1.054,43
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$5.414,29	\$16.302,12	\$16.898,50	\$17.570,51	\$18.327,76	\$19.181,04	\$19.682,81	\$20.034,08	\$20.034,08	\$20.034,08	\$20.034,08

ANEXO 4.10

Stock Overview

AMV		sponsored by	
			
Advanced Search			
AMERICAN WOODMARK CORP. (NASDAQ)			
Sector:	Capital Goods	Industry:	Constr. - Supplies & Furniture



7 Stocks to Buy Now!

Full Quote

\$7 Trades, Fast Executions

Figures At-A-Glance

P/E ttm (trailing 12 mos.)	17.97
P/Sales ttm	.89
EPS actual ttm	\$3.61
Avg EPS Est Current	\$0.92
4 wks ago	\$0.93
Beta	1.63
Market Cap	\$523b
Avg Analysts Rating	2.0
Instit. Ownership	4.4m
	55.3%

ANEXO 4.11

CALCULO DE LA TIR Y VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DE CAJA	-4651	648,813076	291,84682	-110,3917	-563,6441	-1074,38	11971,95	11761,7	11761,7	11761,7	11761,7

VAN \$ 15.753,30

TIR 40,23%

ANEXO 4.12

RESULTADOS CLIENTES PERDIDOS

Tipo de servicio

	Frequency	Porcentaje
Decoración	9	47,4
Restauración	3	15,8
Elaboración e Instalación	7	36,8
Total	19	100,0

Tipo de espacio físico

	Frequency	Porcentaje
locales comerciales	8	42,1
Residencias	8	42,1
Oficinas	3	15,8
Total	19	100,0

Nivel de Satisfacción

	Frequency	Porcentaje
Muy Satisfecho	4	21,1
Satisfecho	7	36,8
Poco satisfecho	8	42,1
Total	19	100,0

Factor de Insatisfacción

	Frequency	Porcentaje
Precio	1	5,3
Servicio	6	31,6
Ubicación	1	5,3
Total Contestaron	8	42,1
Sin respuesta	11	57,9
Total	19	100,0

Como se la conoce

	Frequency	Percent
Sr. Freddy Tomalá	19	100,0

Otro tipo de proveedor

	Frequency	Percent
Ebanistas	13	68,4
Decoradores	6	31,6
Total	19	100,0

ANEXO 4.13

RESULTADOS CLIENTES ACTUALES

RESULTADOS GENERALES

Medio de Comunicación

	Frequency	Percent
Asociados de Negocios	17	53,1
Amigos	15	46,9
Total	32	100,0

Tipo de servicio adquirido

	Frequency	Percent
Decoración	18	56,3
Restauración	2	6,3
Elaboración e Instalación	12	37,5
Total	32	100,0

Tipo de espacio

	Frequency	Percent
Locales Comerciales	7	21,9
Residencias	13	40,6
Oficinas	12	37,5
Total	32	100,0

Nivel de Satisfacción

	Frequency	Percent
Muy satisfecho	12	37,5
Satisfecho	14	43,8
Poco satisfecho	6	18,8
Total	32	100,0

Factor de Insatisfacción

	Frequency	Valid Percent
Precio	3	50,0
Servicio	2	33,3
Ubicación	1	16,7
Total	6	100,0

Nombre que se la conoce

	Frequency	Percent
Deymasa	10	31,3
Detalles y Maderas	1	3,1
Sr. Freddy Tomalá	21	65,6
Total	32	100,0

Otro tipo de proveedor

	Frequency	Percent
Empresas	1	3,1
Ebanistas	21	65,6
Decoradores	10	31,3
Total	32	100,0

ANEXO 4.13.1

RESULTADOS DECORADORES

Medio de Comunicación

	Frequency	Percent
Asociados de Negocios	10	55,6
Amigos	8	44,4
Total	18	100,0

Tipo de espacio

	Frequency	Percent
Locales Comerciales	4	22,2
Residencias	6	33,3
Oficinas	8	44,4
Total	18	100,0

Nivel de Satisfacción

	Frequency	Percent
Muy satisfecho	9	50,0
Satisfecho	7	38,9
Poco satisfecho	2	11,1
Total	18	100,0

Factor de Insatisfacción

	Frequency	Valid Percent
Precio	1	50,0
Servicio	1	50,0
Total	2	100,0

Nombre que se la conoce

	Frequency	Percent
Deymasa	8	44,4
Detalles y Maderas	1	5,6
Sr. Freddy Tomalá	9	50,0
Total	18	100,0

Otro tipo de proveedor

	Frequency	Percent
Ebanistas	10	55,6
Decoradores	8	44,4
Total	18	100,0

RESULTADOS RESTAURACIÓN

Medio de Comunicación

	Frequency	Percent
Asociados de Negocios	1	50,0
Amigos	1	50,0
Total	2	100,0

Tipo de espacio

	Frequency	Percent
Residencias	1	50,0
Oficinas	1	50,0
Total	2	100,0

Nivel de Satisfacción

	Frequency	Percent
Satisfecho	1	50,0
Poco satisfecho	1	50,0
Total	2	100,0

Factor de Insatisfacción

	Frequency	Percent
Ubicación	1	50,0
Sin Respuesta	1	50,0
Total	2	100,0

Nombre que se la conoce

	Frequency	Percent
Sr. Freddy Tomalá	2	100,0

Otro tipo de proveedor

	Frequency	Percent
Ebanistas	2	100,0

ANEXO 4.13.2

RESULTADOS ELABORACIÓN E INSTALACION

Medio de Comunicación

	Frequency	Percent
Asociados de Negocios	6	50,0
Amigos	6	50,0
Total	12	100,0

Tipo de espacio

	Frequency	Percent
Locales Comerciales	3	25,0
Residencias	6	50,0
Oficinas	3	25,0
Total	12	100,0

Nivel de Satisfacción

	Frequency	Percent
Muy satisfecho	3	25,0
Satisfecho	6	50,0
Poco satisfecho	3	25,0
Total	12	100,0

Factor de Insatisfacción

	Frequency	Valid Percent
Precio	2	66,7
Servicio	1	33,3
Total	3	100,0

Nombre que se la conoce

	Frequency	Percent
Deymasa	2	16,7
Sr. Freddy Tomalá	10	83,3
Total	12	100,0

Otro tipo de proveedor

	Frequency	Percent
Empresas	1	8,3
Ebanistas	9	75,0
Decoradore	2	16,7
Total	12	100,0

ANEXO 4.14

RESULTADO CLIENTES POTENCIALES

RESULTADOS GENERALES

Tipo de Proveedor

	Frequency	Percent
Empresas	42	10,5
Ebanistas	85	21,3
Decoradores	273	68,3
Total	400	100,0

Factor de Decisión

	Frequency	Percent
Publicidad	15	3,8
Calidad	215	53,8
Precio	101	25,3
Tiempo de Entrega	12	3,0
Acabados	57	14,3
Total	400	100,0

Aspecto en el Precio

	Frequency	Percent
Calidad de los Materiales	265	66,3
Acabados	72	18,0
Funcionalidad	15	3,8
Estilo	48	12,0
Total	400	100,0

Diferencia en Precios

	Frequency	Percent
Si	247	61,8
No	49	12,3
No Conoce	104	26,0
Total	400	100,0

Precio de las Decoradoras

	Frequency	Percent
Muy Alto	127	31,8
Alto	217	54,3
Justo	56	14,0
Total	400	100,0

Preferencias de Aquisición de Servicios

	Frequency	Percent
Por Catalogo	91	22,8
Que un vendedor lo visite	128	32,0
Ferias	70	17,5
Salas de Exhibicion	111	27,8
Total	400	100,0

Conoce DEYMASA

	Frequency	Percent
Si	34	8,5
No	366	91,5
Total	400	100,0

ANEXO 4.14.1

RESULTADO RESIDENCIAS

Tipo de Proveedor

	Frequency	Percent
Empresas	16	10,0
Ebanistas	18	11,3
Decoradores	126	78,8
Total	160	100,0

Empresas Decoradoras

	Frequency	Percent
Diarte	34	21,3
Tempo	15	9,4
Colineal	58	36,3
El Bosque	30	18,8
Otras	14	8,8
Particular	9	5,6
Total	160	100,0

Preferencias de Aquisicion de Servicios

	Frequency	Percent
Por Catalogo	31	19,4
Que un vendedor lo visite	32	20,0
Ferias	32	20,0
Salas de Exhibicion	65	40,6
Total	160	100,0

RESULTADO OFICINAS

Tipo de Proveedor

	Frequency	Percent
Empresas	10	8,1
Ebanistas	25	20,2
Decoradores	89	71,8
Total	124	100,0

Empresas Decoradoras

	Frequency	Percent
Diarte	44	35,5
Tempo	15	12,1
Colineal	27	21,8
El Bosque	19	15,3
Otras	16	12,9
Particular	3	2,4
Total	124	100,0

Preferencias de Aquisicion de Servicios

	Frequency	Percent
Por Catalogo	37	29,8
Que un vendedor lo visite	50	40,3
Ferias	13	10,5
Salas de Exhibicion	24	19,4
Total	124	100,0

ANEXO 4.14.2

RESULTADOS ARQUITECTOS

Tipo de Proveedor

	Frequency	Percent
Empresas	7	13,5
Ebanistas	20	38,5
Decoradores	25	48,1
Total	52	100,0

Empresas Decoradoras

	Frequency	Percent
Diarte	17	32,7
Tempo	5	9,6
Colineal	11	21,2
El Bosque	4	7,7
Otras	12	23,1
Particular	3	5,8
Total	52	100,0

Preferencias de Aquisicion de Servicios

	Frequency	Percent
Por Catalogo	13	25,0
Que un vendedor lo visite	23	44,2
Ferias	7	13,5
Salas de Exhibicion	9	17,3
Total	52	100,0

RESULTADOS DECORADORES

Tipo de Proveedor

	Frequency	Percent
Empresas	5	15,6
Ebanistas	14	43,8
Decoradores	13	40,6
Total	32	100,0

Empresas Decoradoras

	Frequency	Percent
Diarte	8	25,0
Tempo	2	6,3
Colineal	7	21,9
El Bosque	4	12,5
Otras	8	25,0
Particular	3	9,4
Total	32	100,0

Preferencias de Aquisicion de Servicios

	Frequency	Percent
Por Catalogo	6	18,8
Que un vendedor lo visite	13	40,6
Ferias	9	28,1
Salas de Exhibicion	4	12,5
Total	32	100,0

RESULTADOS LOCALES COMERCIALES

Tipo de Proveedor

	Frequency	Percent
Empresas	4	12,5
Ebanistas	8	25,0
Decoradores	20	62,5
Total	32	100,0

Empresas Decoradoras

	Frequency	Percent
Diarte	8	25,0
Tempo	2	6,3
Colineal	4	12,5
El Bosque	9	28,1
Otras	6	18,8
Particular	3	9,4
Total	32	100,0

Preferencias de Aquisicion de Servicios

	Frequency	Percent
Por Catalogo	4	12,5
Que un vendedor lo visite	10	31,3
Ferias	9	28,1
Salas de Exhibicion	9	28,1
Total	32	100,0

BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca Atrium de la Madera.
Oceano/Centrum
Barcelona – España

Dirección de Marketing
Phillip Kotler
México (Edición del Milenio)

Fundamentos del Marketing
Stanton-Etzel-Walker
México (Undécima edición)

Idea Madera.
Idea Books
Barcelona - España

Marketing Estratégico Colombia
Jacques Lombis Juan
Mack Graw Hill – Tercera Edición

Muebles con Estilo
Auri Editorial
Madrid – España (Edición 1999)

Estadística Aplicada a la Empresa y a la Económica.
Webster
Mack Graw Hill – Segunda Edición

Análisis de Estados Financieros

Leopold Bernstein

Irwin

Preparación y Evaluación de Proyectos.

Nassir Sapag Chain

Reinaldo Sapag Chain

Mack Graw Hill – Cuarta Edición