



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA SUMAR REPCOM S.A.

PROYECTO DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**ECONOMISTA CON ESPECIALIZACIÓN EN
FINANZAS Y MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Presentado por:

Gabriela Godoy Yépez
Jacqueline Medina Flores
Jeammell Ruales Salgado

Guayaquil – Ecuador

2004

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por la fuerza, amor y energía que siempre nos brinda.

A nuestras familias por su apoyo y por compartir con nosotros cada momento de nuestras vidas.

RESUMEN

La industria mobiliaria en el Ecuador ha tenido en los últimos años un significativo avance en cuanto se refiere a variedad, calidad e innovación de productos, los que se ofrecen a precios competitivos. Es por eso que se realiza un diagnóstico de la empresa que permita evaluar su situación tanto interna como de entorno para tener una visión mucho más clara de ciertos problemas que podrían marcar una gran diferencia en su funcionamiento.

SUMAR fue fundada en 1993 siendo su función la comercialización de muebles de oficina, para luego dar inicio a la producción de sus propios muebles. Tiene como meta lograr el conocimiento de sus clientes por la calidad de sus productos y la eficiencia de su servicio.

La empresa tiene niveles de precios muy competitivos, ofrece productos garantizados y está dispuesta al cambio. La tecnología y el desarrollo de la industria facilitan el crecimiento del mercado y de la empresa.

Su mayor debilidad es la inexistencia de estrategias de marketing, la falta de comunicación entre los departamentos y la carencia de programas de capacitación.

La inestabilidad empresarial, política y económica, es una amenaza para la empresa además de la falta de publicidad y poca participación en el mercado.

TRIBUNAL DE GRADO

Dr. Hugo Arias
Sub-Director del ICHE

Ing. Ivonne Moreno
Directora del Proyecto

Ing. Patricia Valdivieso
Vocal

Ec. Pedro Gando
Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Gabriela Godoy Yépez

Jacqueline Medina Flores

Jeammel Ruales Salgado

ÍNDICE GENERAL

I	INTRODUCCIÓN	
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Misión	3
1.3	Visión	4
1.4	Organigrama	4
1.5	Análisis FODA	5
II.	ESTUDIO DE MERCADO	
2.1	Análisis de Situación de la Industria.....	8
2.1.1	Precios de Mercado.....	9
2.1.2	Política de Cobranza.....	10
2.1.3	Servicio Post-Venta.....	20
2.2	Marketing Mix	
2.2.1	Producto.....	11
2.2.2	Precio.....	12
2.2.3	Plaza.....	13
2.2.4	Promoción.....	14
2.3	Encuesta	
2.3.1	Objetivos.....	17
2.3.2	Alcance.....	17
2.3.3	Hipótesis.....	17

2.3.4	Determinación de la Muestra	18
2.3.5	Encuesta y Tabulación	20
2.3.6	Resultados	20
2.3.6.1	Posición de SUMAR en el Mercado.....	20
2.3.6.2	Variables que determinan la Compra de Muebles de Oficina	22
2.3.6.3	Perfil de los Clientes	23
2.3.6.4	Factores que mejoran el Nivel de Venta	28
2.3.6.5	Medios para contactar al Proveedor	30
2.3.7	Matriz General Electric	33
2.3.7.1	Valoración de Factores de la Matriz GE	34
2.3.7.2	Evaluación de la Empresa según resultados de la Matriz GE	40

III. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3.1	Análisis Administrativo.....	41
3.1.1	Facturación.....	41
3.1.2	Pago a Proveedores.....	42
3.1.3	Venta.....	43
3.1.4	Cartera de Clientes.....	45
3.1.5	Manejo de Recursos Humanos.....	46
3.2	Análisis Financiero.....	48
3.2.1	Estados Financieros Históricos.....	48
3.2.2	Cálculo y Análisis de Ratios Financieros.....	49
3.2.2.1	Razones de Liquidez.....	49
3.2.2.2	Razones de Rotación de Activos.....	51
3.2.2.3	Razones de Apalancamiento.....	52
3.2.2.4	Razones De Rentabilidad.....	53
3.2.3	Volumen de Ventas.....	53

3.2.4	Análisis de Costos	56
3.2.5	Análisis de Gastos de Administración y Ventas	62
3.2.6	Análisis de la Estructura de Costos	63
3.2.7	Determinación del Punto De Equilibrio.....	64
3.2.8	Estados Financieros Proyectados	66
3.2.9	Análisis de Sensibilidad	67

IV. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

4.1	Estrategias de Marketing y Ventas	69
4.1.1	Campaña Publicitaria	69
4.1.2	Nuevos Puntos de Venta	70
4.2	Departamento de Marketing	71
4.3	Actividades para mejorar el desempeño del personal	72
4.3.1	Actividades en General	73
4.3.2	Programa de Capacitación	75
4.4	Control De Costos	76
4.5	Valoración de la Reestructuración (Presupuesto)	78
4.5.1	Flujos de Caja Incremental Proyectados	79
4.5.2	Análisis de Factibilidad de la Reestructuración: CAPM,VAN,TIR	80
4.5.3	Análisis de Sensibilidad.....	83

V Conclusiones y Recomendaciones

88

VI Bibliografía

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro I	Resultados Top of Mind	21
Cuadro II	Nivel de satisfacción promedio	27
Cuadro III	Atractivo de mercado de muebles de oficina	36
Cuadro IV	Posición competitiva de SUMAR	39
Cuadro V	Razones Financieras de SUMAR	49
Cuadro VI	Ventas anuales SUMAR	53
Cuadro VII	Variación porcentual de venta y costos de venta	58
Cuadro VIII	Variación porcentual de costos directos	59
Cuadro IX	Variación porcentual de costos indirectos	61
Cuadro X	Variación porcentual de gastos de administración y ventas	62
Cuadro XI	Costos porcentuales con respecto a ventas	63
Cuadro XII	Punto de equilibrio año 2003	65
Cuadro XIII	Proporción con respecto al costo total	65
Cuadro XIV	Porcentaje de costos respecto a ventas	78
Cuadro XV	Análisis de sensibilidad de la TIR	84
Cuadro XVI	Análisis de sensibilidad del VAN	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Organigrama Actual	4
Gráfico 2.1	Participación de mercado	22
Gráfico 2.2	Factores determinantes de la compra	23
Gráfico 2.3	Tamaño de las empresas que adquieren en producto	24
Gráfico 2.4	Sector al que pertenecen los consumidores	24
Gráfico 2.5	Tamaño de las empresas que adquieren en SUMAR	25
Gráfico 2.6	Sector al que pertenecen los clientes de SUMAR	25
Gráfico 2.7	Tiempo de renovación de muebles SUMAR	26
Gráfico 2.8	Nivel de satisfacción	28
Gráfico 2.9	¿Adquiriría en SUMAR si mejora calidad?	29
Gráfico 2.10	¿Adquiriría en SUMAR si mejora funcionalidad?	29
Gráfico 2.11	¿Por qué medio contacto a su proveedor?.....	30
Gráfico 2.12	¿Cómo conoció a SUMAR?	31
Gráfico 2.13	Recompra en SUMAR	32
Gráfico 2.14	¿Conoce el mercado a SUMAR?	33
Gráfico 2.15	Matriz General Electric	40
Gráfico 3.1	Ventas anuales	54
Gráfico 3.2	Ventas mensuales	55
Gráfico 3.3	Variación porcentual de ventas Vs. Costos	58
Gráfico 4.1	Análisis de sensibilidad de la TIR	84
Gráfico 4.2	Análisis de sensibilidad del VAN	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Cotizaciones de áreas de trabajo
Anexo No. 2	Variables y tabulación de encuestas
Anexo No. 3	Encuesta
Anexo No. 4	Tabla de Comisiones
Anexo No. 5	Estados Financieros de SUMAR 2000 – 2003
Anexo No. 6	Presupuesto con y sin Reestructuración
Anexo No. 7	Organigrama propuesta para SUMAR
Anexo No. 8	Funciones para el Gerente de Marketing
Anexo No. 9	Presupuesto de reestructuración
Anexo No. 10	Cotización de Vallas Publicitarias
Anexo No.11	Amortización del préstamo Banco del Pichincha
Anexo No. 12	Cálculo de TIR y VAN
Anexo No. 13	Nivel de Satisfacción de los clientes.

INTRODUCCIÓN

La industria mobiliaria en el Ecuador, ha tenido en estos últimos años un significativo avance en cuanto se refiere a la variedad, calidad e innovación de productos, los que se ofrecen a precios competitivos, para lo cual es necesario hacer un diagnóstico de la empresa, que permita evaluar su situación y tener una visión mucho más clara de ciertos problemas que podrían marcar una gran diferencia en su funcionamiento.

Un grave problema es la no existencia de balances mensuales, flujos de caja y proyecciones de balances, lo que dificulta la toma de decisiones.

Dada la presión que ejerce la competencia y los retos de la globalización, la empresa necesita conocer la condición real de todas sus áreas, por lo que su análisis es indispensable para determinar si los procesos que se siguen son los correctos, si estos llevan a minimizar costos y a ofrecer un producto de alta calidad a un precio competitivo.

El objetivo general del presente estudio es:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de SUMAR, para la posterior elaboración de propuestas que le permitan tener un mayor nivel de rentabilidad y competitividad.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar la situación actual de SUMAR en el área Administrativa y Financiera. Identificar falencias en el funcionamiento de la empresa.
- Realizar un Estudio de Mercado que proporcione la información suficiente para realizar proyecciones y establecer el posicionamiento de SUMAR, de manera acertada.
- Hacer proyecciones de los Estados Financieros y emplear métodos de evaluación financiera para determinar su rentabilidad.
- Establecer una Propuesta de Reestructuración.
- Evaluar los costos y beneficios de la Propuesta de Reestructuración.

La metodología seguida en el Proyecto para analizar la demanda fue recopilar información de fuentes primarias. Se realizaron encuestas a los encargados de adquisiciones en diferentes empresas tanto de Quito como de Guayaquil, todo con el fin de determinar el posicionamiento de SUMAR en el mercado, las preferencias de los consumidores y el nivel de satisfacción de los actuales clientes de la empresa.

Para analizar la oferta se recabarán datos de fuentes tanto primarias como secundarias, con el fin de obtener información acerca de la calidad y nivel de precios que tiene la competencia. Para ello se compararán precios por medio de cotizaciones obtenidas en empresas de la competencia.

Para la elaboración del Estudio Financiero, se utilizarán herramientas financieras como: cálculo de los diferentes ratios que permitan obtener una visión más clara sobre el estado de la empresa y el cálculo de la TIR, TMAR y VAN.

Para facilitar la elaboración de proyecciones de los Estados Financieros se utilizarán datos históricos a partir del año 2000 (post dolarización), además de los datos que arroje el estudio de mercado para realizar supuestos en lo referente a ventas.

Para la reestructuración administrativa se evaluará la conveniencia de un cambio en el organigrama actual de la empresa, de la creación del Departamento de Marketing y de una modificación en la política que sigue la empresa en su gestión de cobranzas y pagos.

Para la reestructuración financiera se implementará el cálculo mensual tanto del flujo de caja como de los principales ratios financieros. Se establecerá un mecanismo que permita hacer proyecciones en base a los balances de la empresa.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

SUMAR REPCOM S.A., es una empresa con un concepto nuevo, dedicada al equipamiento integral de oficinas. Cuenta con una línea innovadora, moderna y funcional de muebles, que con la sobriedad de sus líneas, sus finos acabados y diseños anatómicos, brindan la comodidad y armonía necesaria para cada una de las funciones que se realizan en diferentes áreas de trabajo.

Nace en el año de 1993 comercializando muebles de oficina, y en 1994 inicia la producción en su propia planta; actualmente cuenta con 70 empleados.

La especialidad de SUMAR se centra en la metalmecánica, que es el área más grande de fábrica; en ella se cuenta con maquinaria que le permite producir tanto divisiones modulares como archivadores. Otra área importante es la de madera, en donde se elaboran todos los terminados para escritorios y divisiones modulares; además, cuenta con cámara de pintura electrostática para su uso y prestación de servicios a terceros.

La empresa trabaja con líneas de sillonería importadas desde prestigiosas empresas italianas.

En 1998, debido a la crisis interna en Ecuador, las ventas bajaron considerablemente, por lo que SUMAR decide expandir sus operaciones al exterior, instalando una sucursal en Perú.

Al principio, las ventas en ese país solventaron la baja demanda en Ecuador, los ingresos generados permitieron evitar el despido de personal nacional, lo que en su momento constituía la meta de la gerencia.

SUMAR, tuvo la ventaja de que su capital no fue atrapado por el congelamiento de fondos decretado por el gobierno ecuatoriano en 1999, debido a que gran parte de este, se encontraba como garantía para una importación de materia prima procedente de Italia, además, en esa época la empresa no tenía deudas.

La crisis presentada en 1999 en el Perú, obligó a cerrar la oficina en ese país. Las condiciones y tendencias de la economía del Perú fueron variables imposibles de controlar para la empresa, pues, no se contaba con la solvencia y posicionamiento necesario para mantenerse en el mercado.

Para el año 2000, la sociedad se disolvió, quedando como único propietario el actual Gerente General de la empresa, Sr. Jhonny Aguirre.

Actualmente la fábrica se encuentra ubicada en la Panamericana Norte, y sus oficinas en la Av. 6 de Diciembre 4533 y Pasaje El Jardín (esquina) en la ciudad de Quito.

1.2 MISIÓN

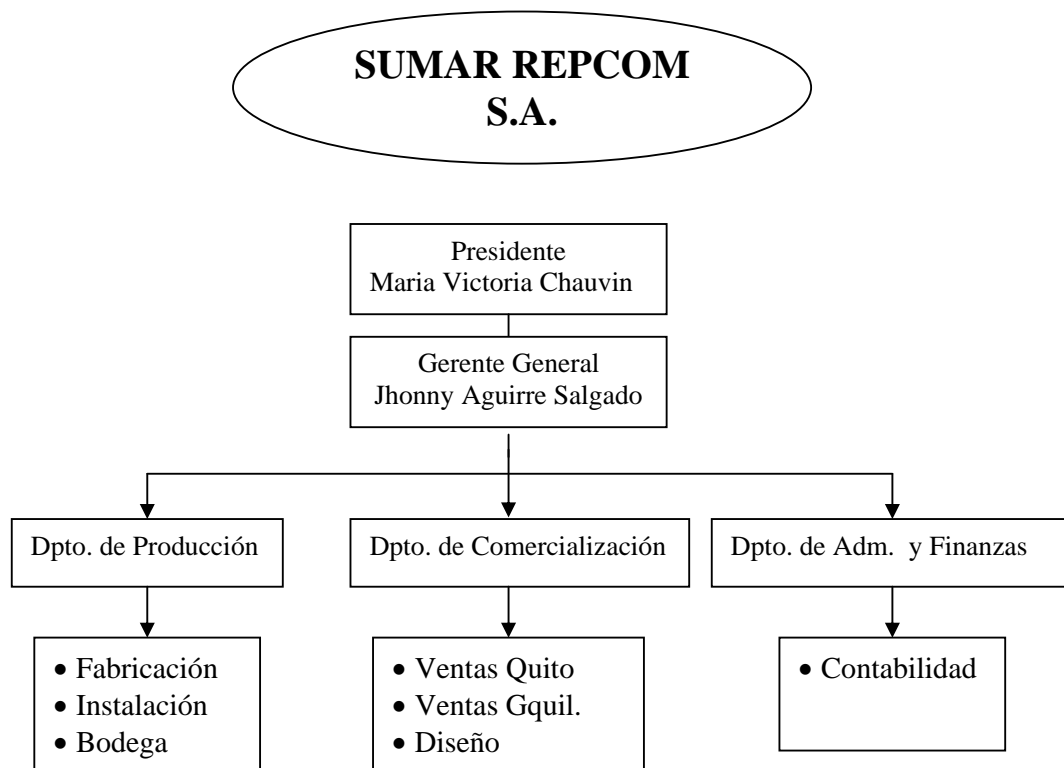
Ser una empresa generadora de desarrollo socioeconómico, produciendo y comercializando muebles de calidad para oficina; esforzándose por lograr la satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas, formando equipos de trabajo que aporten al progreso de la comunidad y contribuyendo a la conservación del medio ambiente.

1.3 VISIÓN

Consolidarse en esta época como una de las mejores organizaciones que provee diseño, manufactura y servicio en el sector de mobiliario de oficina; logrando el reconocimiento de los clientes por calidad y eficiencia.

1.4 ORGANIGRAMA

Gráfico No. 1



Fuente: SUMAR REPCOM S.A.
Elaborado por: Autoras

El organigrama puede describirse como: un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Son sistemas de organización que se grafican en forma intuitiva, representándose los canales de autoridad y responsabilidad por la unión de cuadros mediante líneas.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

En el gráfico No.1 se observa el organigrama actual de la empresa.

1.5 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación actual de la empresa u organización, para obtener un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Luego de la investigación exploratoria, en la que se realizaron entrevistas al personal tanto de fábrica como de oficina de SUMAR, y en base a la información obtenida del mercado se llegó a las siguientes conclusiones en cuanto al FODA que posee la empresa:

FORTALEZAS

- Niveles de precio competitivos.
- Productos garantizados.
- Innovación en diseños de áreas de trabajo.
- Apertura de la Gerencia General hacia los cambios.
- Buena percepción del liderazgo de la Gerencia General entre los empleados.
- Los empleados cuentan con estabilidad laboral.

DEBILIDADES

- Inexistencia de estrategias de marketing.
- Proceso de producción no automatizado
- Personal con capacitación inadecuada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Deficiente comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, en especial entre producción y ventas, lo que ha ocasionado el incumplimiento de los plazos de entrega de pedidos.

OPORTUNIDADES

- Maquinarias con tecnología de punta que permiten mejorar la calidad de los productos.
- Disminución de la tasa de desempleo.
- Estabilidad de precios a nivel de industria.

AMENAZAS

- Poco reconocimiento en el mercado.
- Empresas que poseen tecnología de punta, con excelente calidad y novedosos diseños, y que actualmente lideran el mercado de muebles de oficina.
- Proliferación de pequeñas empresas (artesanales) en el mercado las que ofrecen precios más bajos.
- Dependencia de proveedores extranjeros en la línea de sillonería.

II. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA

El mercado de muebles de oficina tiene variaciones anuales y cuenta en promedio con un crecimiento esperado de 4.5% (1).

Las principales empresas en este momento son: ATU, Carvajal las que han logrado posicionarse dentro del segmento alto.

(1) Análisis de la Industria del Mueble en el Ecuador, CORPEI, 2003

En los últimos dos años, Mega, ganó mercado posicionándose en el segmento medio; su crecimiento fue acompañado de una campaña publicitaria, en la cual, aprovechó la ausencia de las otras empresas del sector en los medios de comunicación.

2.1.1 PRECIOS DE MERCADO

Dentro del mercado de muebles, ATU es la empresa que maneja un mayor nivel de precios, seguida muy de cerca por Carvajal, cuyo segmento de mercado es: empresas grandes y ejecutivos con un alto nivel de ingresos. Por lo general, dentro de este segmento, la adecuación de una oficina gerencial y dos puestos de trabajo cuestan entre 5.000 y 7.000 dólares (según cotizaciones hechas en febrero de 2004), ver Anexo No. 1.

Empresas más pequeñas como Domizil y EQ, tienen precios que compiten directamente con SUMAR, y sus clientes son generalmente empresas medianas, pequeñas y profesionales. La adecuación de una oficina gerencial y dos puestos de trabajo oscila entre 3.000 y 4500 dólares.

2.1.2 POLÍTICAS DE COBRANZA

La política de cobranza en la mayoría de empresas es la siguiente: 70% de anticipo y el 30% restante contra entrega, es decir una vez terminada la instalación.

ATU, por el contrario solicita el 60% de entrada y el 40% finalizada la instalación, además, si se cancela el 100% anticipadamente ofrece a sus clientes un descuento de 20%.

2.1.3 SERVICIO POST VENTA

En el mercado de muebles de oficina, las empresas ofrecen un año de garantía y hasta dos años de servicio de mantenimiento. SUMAR, tiene una ventaja al respecto pues ofrece garantía contra daños de fabricación por tres años y además durante el tiempo que dure la misma brinda un servicio completo de mantenimiento.

Las empresas del sector por lo general ofrecen un amplio stock de repuestos para mantener los muebles en buenas condiciones.

2.2 MARKETING MIX

Marketing Mix es el conjunto de herramientas de Marketing que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos en el mercado meta, Mc. Carthy, clasificó estas herramientas en cuatro grupos: producto, precio, plaza y promoción (2).

(2) Philip Kotler, Dirección de Marketing, 10ma edición

2.2.1 PRODUCTO

Producto es un conjunto de características visibles y no visibles del bien que estamos ofreciendo. Los consumidores preferirán los productos que ofrezcan la mejor calidad, desempeño y características innovadoras.

Los productos que ofrece SUMAR son:

- Muebles
- Divisiones
- Modulares
- Sillonería

La empresa posee modelos variados e innovadores en todas sus líneas, los muebles son elaborados a medida, y se adaptan a las necesidades de las áreas que son amobladas.

Todos estos productos son de calidad, sin embargo, se la podría mejorar para aproximarse a la calidad con la que cuentan los muebles que ofrece ATU, empresa líder en el mercado. La sillonería es armada con materia prima importada, se tapiza según el requerimiento del cliente y las piezas son ensambladas en fábrica.

Además, cuenta con personal encargado de servicio post-venta, lo que permite una atención inmediata a los clientes y una retroalimentación de los procesos que se siguen.

Todos los productos tienen garantía de tres años sobre defectos de fabricación y se otorga un servicio de mantenimiento gratuito durante el tiempo que dura la garantía.

2.2.2 PRECIO

Es el valor expresado en términos monetarios (dólares), que se da al producto.

Para determinarlo se deben tomar en cuenta:

- El costo de producción y el margen de ganancias que se desea obtener.
- Considerar los precios de los competidores y decidir cuál será la posición frente a ellos.

El precio de los productos en SUMAR es establecido de acuerdo a los costos de producción y al margen de utilidad requerida por la empresa. Adicionalmente, se realiza un monitoreo de los precios fijados en el mercado de muebles con el fin de mantener a la empresa en un nivel competitivo.

Se otorgan descuentos especiales (10%), de acuerdo al monto de los contratos y de la forma de pago.

La forma de pago es: 70% de entrada y el 30% de saldo contra entrega de obra instalada. El plazo máximo de cancelación es de 30 días, se exceptúan los contratos hechos con Instituciones Públicas puesto que dependen de las políticas establecidas por ellas.

SUMAR cuenta con un nivel de precios bastante competitivo en comparación con las empresas que tienen similar participación de mercado como es el caso de EQ, Area y Domizil entre otras. Con respecto a ATU, el nivel de precios de SUMAR es un 30% más bajo.

2.2.3 PLAZA

Cuando se produce un bien se lo debe llevar por medio de un canal de distribución para que pueda llegar a los clientes. El canal que utiliza SUMAR es:

- Productor-consumidor final: es el más corto y directo. Consiste en ofrecer directamente los productos al consumidor final.

La distribución de los productos a los clientes de Quito se realiza de forma directa, fábrica - cliente. La empresa cuenta con dos camiones para ese fin.

Para clientes fuera de Quito, el producto se embala en fábrica y se despacha por compañía de transporte a la dirección del cliente, en donde, su recepción la realiza personal de la empresa que procede a su instalación.

En el caso de clientes de Guayaquil, los productos se despachan a la oficina de SUMAR en esa ciudad, en donde se revisan y son entregados al cliente en un camión de propiedad de la empresa.

2.2.4 PROMOCIÓN

A través de la promoción o publicidad se informa, persuade y recuerda al mercado el o los productos que ofrece la empresa

Existen diferentes métodos de promoción:

- Venta personal: un representante de la empresa visita el posible cliente y ofrece los productos.
- Publicidad: es la comunicación masiva en la que se informa sobre los productos que ofrece la empresa. Puede ser: por televisión, radio, periódicos, Internet, revistas, folletos, etc.
- Promoción de ventas: incluye actividades como concurso para los vendedores, o para los consumidores, ferias comerciales, exhibiciones, uso de muestras, premios, etc.

Actualmente SUMAR, no cuenta con un plan de mercadeo, no tiene página de Internet, ni cuenta con publicidad televisiva o radial.

La publicidad realizada, ha sido por medio de canje con radios sobre todo de la ciudad de Quito, luego de terminado el canje, no se ha mantenido ningún acuerdo para continuar con las cuñas radiales.

En un ambiente tan competitivo como es el mercado de muebles de oficina, el hecho de no contar con publicidad agresiva, podría limitar el crecimiento de la empresa, por cuanto el nombre de marca no es muy conocido. SUMAR, dispone de folletos y carpetas de presentación de buena calidad.

La empresa cuenta con un equipo de venta de cuatro vendedores en Quito y uno en Guayaquil, por lo que se sugiere, se estudie la conveniencia de contratar a una persona adicional para la ciudad de Guayaquil o que se trabaje mediante un distribuidor que reciba un porcentaje de comisión por su labor.

SUMAR tiene potencial para mejorar en las cuatro herramientas del marketing, especialmente en la fuerza de distribución e imagen de la empresa (servicio) se pueden conseguir resultados rápidos.

La imagen de la empresa, la calidad y comodidad de los productos ofrecidos se deben dar a conocer mediante una campaña publicitaria.

El servicio de la empresa es otro factor que integra la imagen de la empresa. Con cambios organizacionales y entrenamiento de personal se puede mejorar rápidamente este elemento de éxito.

La empresa se encuentra en el sexto lugar dentro de la participación de mercado, sin embargo, no es suficiente ser bueno, sino informar al mercado sobre esto; por lo que aumentar la publicidad logrará que SUMAR dé un gran salto hacia adelante.

2.3 ENCUESTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta investigación servirá de enlace entre la empresa y su entorno de mercado, implica: recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información que permitirá a SUMAR, identificar problemas y oportunidades, que llevarán a la gerencia a tomar decisiones acertadas.

Con este fin se realizó una investigación concluyente, utilizando la técnica de la encuesta, además se hizo uso de datos secundarios como Internet, informes y revistas para obtener información sobre la industria de muebles de oficina.

2.4.1 OBJETIVOS

- Conocer el posicionamiento de SUMAR en el mercado
- Determinar las necesidades que tienen los consumidores y características físicas que deben reunir los muebles al momento de adquirirlos.
- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de SUMAR.
- Determinar las debilidades de la empresa.
- Verificar la fidelidad de los clientes de SUMAR.

2.4.2 ALCANCE

Para el área de estudio de la investigación de mercado se escogió las ciudades de Quito y Guayaquil en donde SUMAR tiene su mayor número de clientes.

2.4.3 HIPOTESIS

- Los consumidores consideran la calidad como el factor más importante al momento de adquirir los muebles de oficina.
- SUMAR con respecto al posicionamiento de mercado ocupa el cuarto lugar a nivel nacional.

2.4.4 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Debido a que el número de empresas existentes en Quito y Guayaquil, sobrepasan las cuatrocientas mil(3); se utilizó la fórmula de población infinita, con el

fin de determinar una muestra aleatoria simple para las empresas no clientes de SUMAR.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$$

Donde P, es la cantidad de consumidores que consideran que SUMAR ofrece muebles de buena calidad y Q, es la cantidad de consumidores que piensan que SUMAR no tiene muebles de buena calidad.

Debido a que no existen estudios preliminares se supone que la proporción de las variables es de 50%, respectivamente.

E, es el margen de error de muestreo, y refleja la variabilidad de los datos en este caso es de 5%, valor obtenido de la prueba piloto en donde se realizaron 77 encuestas.

(3) Seminario Taller Mecanismos de Promoción de exportaciones para las PYMES, Guatemala, 2003

El valor de Z, considerando un nivel de confianza del 95% es de 1.96.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05} = 384$$

Para las encuestas realizadas a los clientes de SUMAR, que en la actualidad son 442, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

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

Donde P, es la cantidad de consumidores que consideran que SUMAR ofrece productos de buena calidad y Q, es la cantidad de consumidores que piensan que SUMAR no tiene productos de buena calidad.

Debido a que no existen estudios preliminares se supone que la proporción de las variables es de 50%, respectivamente.

E, es el margen de error de muestreo, y refleja la variabilidad de los datos en este caso es de 5%, valor obtenido en la prueba piloto en donde se realizaron 42 encuestas.

El valor de Z, considerando un nivel de confianza del 95% es de 1.96

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + \left(\frac{0.5 * 0.5}{442}\right)} = 206$$

2.4.5 ENCUESTA

La encuesta fue elaborada con el fin de despejar incógnitas sobre el posicionamiento de SUMAR en el mercado, la competencia y las necesidades de los clientes. Ver Anexo No. 2.

Para la tabulación de las encuestas se utilizó el programa SPSS 8.0, las variables de interés y su codificación se encuentran detalladas en el Anexo No. 3.

2.4.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

2.4.6.1 POSICIÓN DE SUMAR EN EL MERCADO

En el estudio de “TOP OF MIND” resultó ser ATU la empresa más conocida en el mercado, manteniendo una diferencia considerable con respecto a las demás empresas del sector. En las encuestas fue mencionada en un 58.33% de los casos. Ha podido llegar a esta posición gracias a su larga tradición en el mercado, la calidad permanente de sus muebles, publicidad y buena organización.

En segundo lugar se encuentra Carvajal, que tiene una ventaja de 7.55 puntos porcentuales frente a Equipar y de 9.4 con respecto a Mega.

En el caso de Carvajal, Equipar y Mega, sus posiciones se deben a la publicidad que han realizado, a sus diseños y su excelente servicio al cliente.

Ya con un bajo porcentaje de participación se ubican cinco empresas entre las que se encuentra SUMAR, por consiguiente, la primera acción que debe tomar la gerencia de la empresa es tratar de llegar a los niveles de mercado que ocupan Equipar y Mega, para luego competir con las dos primeras empresas que en la actualidad lideran el mercado.

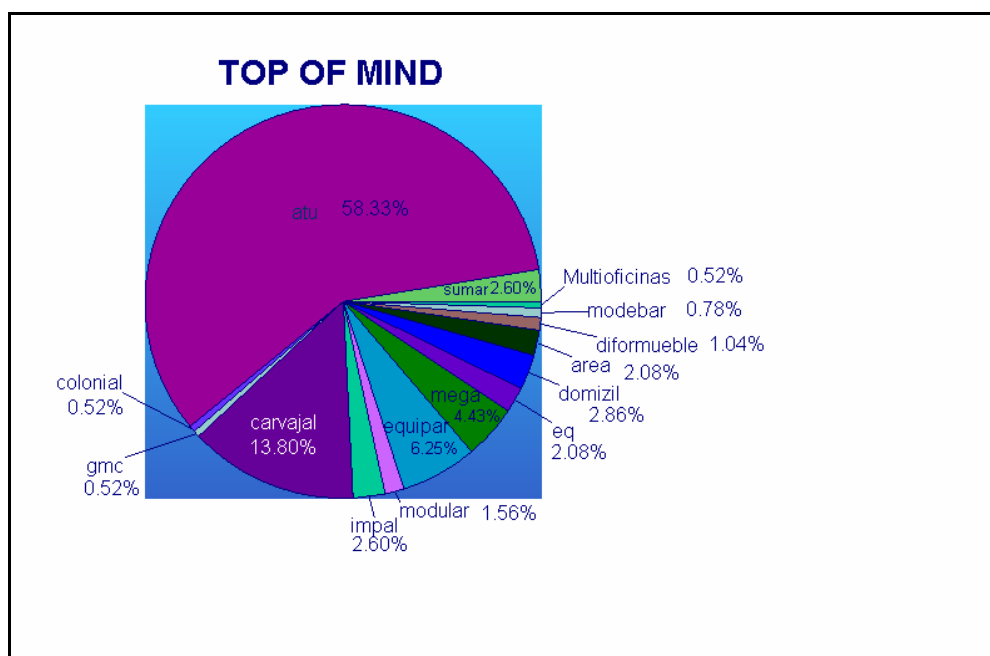
Cuadro I
RESULTADOS TOP OF MIND

POSICIÓN	EMPRESA	PORCENTAJE
1.	ATU	58.3%
2.	Carvajal	13.8%
3.	Equipar	6.3%
4.	Mega	4.4%
5.	Domizil	2.9%
6.	SUMAR	2.6%
7.	IMPAL	2.6%
8.	EQ	2.1%
9.	AREA	2.1%
10.	MODULAR	1.6%
11.	Diformueble	1.0%
12.	Modebar	0.8%
13.	Colineal	0.5%
14.	GMC	0.5%
15.	Multioficinas	0.5%

Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

Gráfico No. 2.1

Participación de mercado según Top of Mind



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

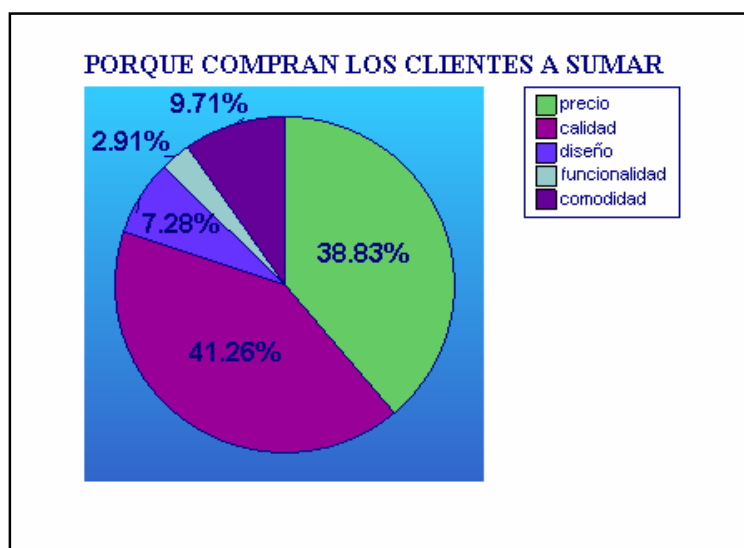
2.4.6.2 VARIABLES QUE DETERMINAN LA COMPRA DE MUEBLES DE OFICINA

En general los clientes consideran a la calidad como variable determinante al realizar sus compras, y en segundo lugar se ubica el precio; a nivel de mercado, la diferencia entre las dos variables es de 25.78 puntos porcentuales.

En el caso de los clientes de SUMAR, la calidad y el precio tienen apenas 2.43 puntos porcentuales de diferencia, lo cual explica que ATU a nivel de mercado se ubica en primer lugar por la excelente calidad de sus muebles, y que SUMAR esté compitiendo con las empresas que se encuentran en su mismo nivel a través de precios competitivos.

Gráfico No. 2.2

Factores determinantes en la compra



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina

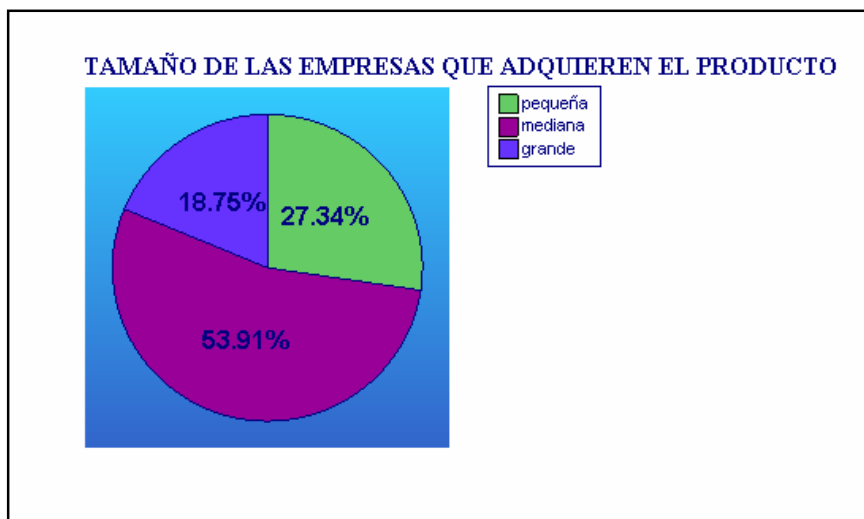
Elaboración: Autoras

2.4.6.3. PERFIL DE LOS CLIENTES

Los compradores del mercado de muebles de oficina son en su mayoría empresas medianas del sector comercial y hacen una renovación de muebles en

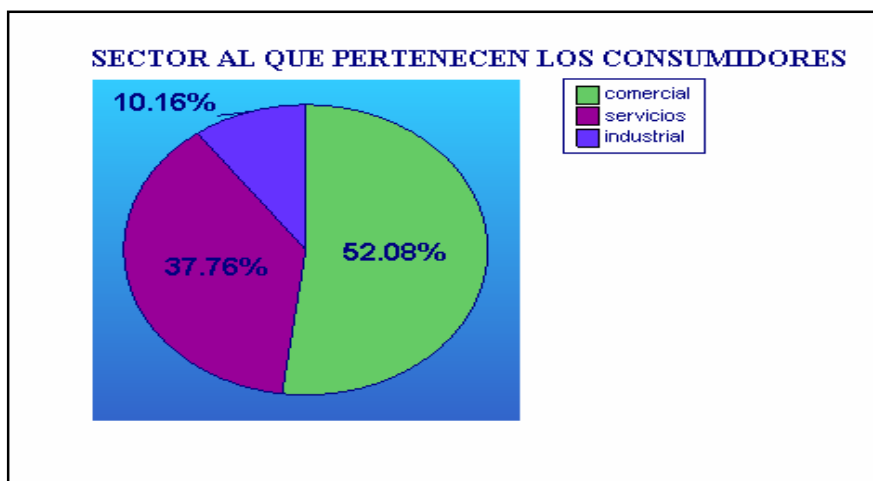
promedio cada 8 años. A continuación se muestran los gráficos que indican el perfil de los consumidores de muebles de oficina.

Gráfico No. 2.3



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

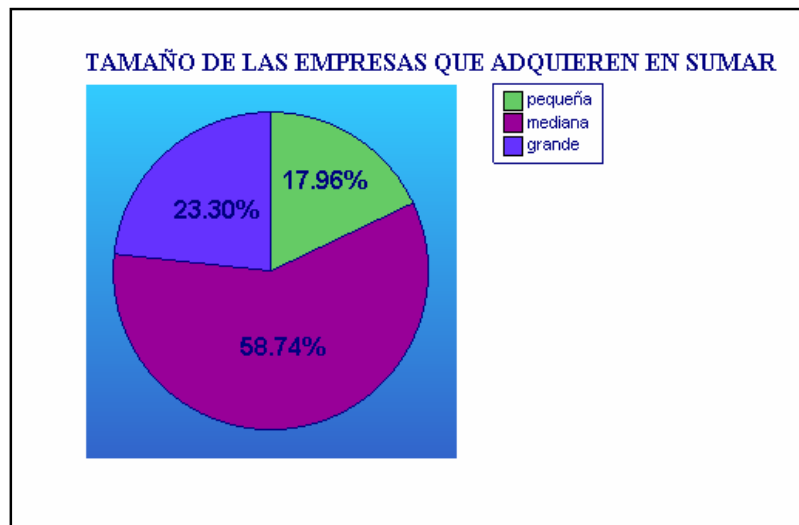
Gráfico No. 2.4



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

La mayoría de los clientes de SUMAR son empresas de tamaño mediano del sector servicios y comercial y realizan renovaciones de muebles cada 5-7 años, a continuación se encuentran graficados los resultados:

Gráfico No. 2.5



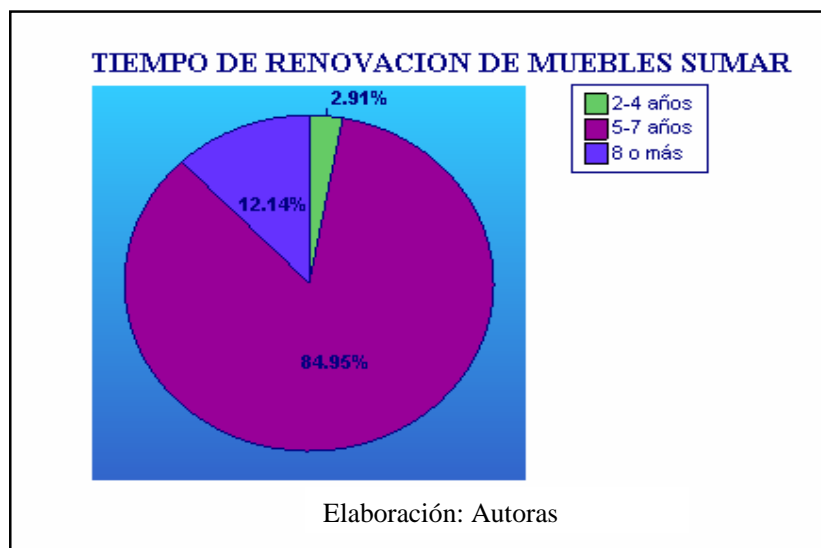
Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

Gráfico No. 2.6



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

Gráfico No. 2.7



2.4.6.4 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Para determinar el nivel de satisfacción de los clientes se tomaron en cuenta variables referentes al producto en sí y otras que se relacionan con el servicio que brinda la empresa.

Entre las variables referentes al producto: materia prima, diseño y precio son las que más satisfacen a los clientes de la empresa. En lo referente a servicio: la cortesía y la buena distribución de los espacios son las variables que mayor calificación obtuvieron.

Entre las variables que menor puntaje alcanzaron son:

- Acabado: Se debe mejorar el control de calidad
- Tiempo de entrega: Se debe mejorar de manera urgente la comunicación entre los vendedores y fábrica para establecer los plazos correctos para la entrega de mercadería y evitar atrasos en la entrega.
- Asesoría: Para mejorar la asesoría a los clientes, SUMAR debe establecer una política concreta que le permita brindar productos con estilos y diseños que la diferencien de la competencia. Ver anexo No. 13

Cuadro II

NIVEL DE SATISFACCIÓN PROMEDIO

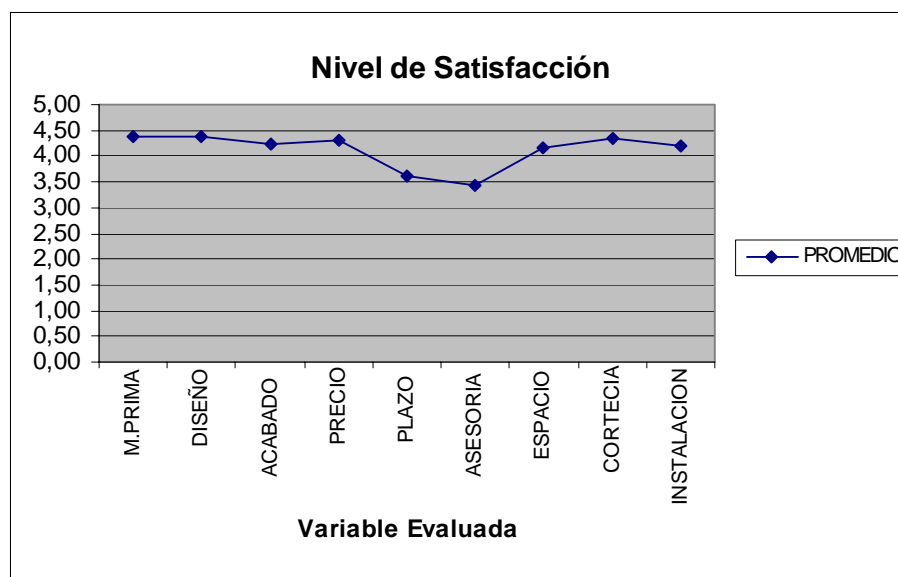
VARIABLE EVALUADA	PROMEDIO
MATERIA PRIMA	4,37
DISEÑO	4,36
ACABADO	4,22
PRECIO	4,32
TIEMPO DE ENTREGA	3,63
ASESORIA	3,44
ESPACIO	4,15
CORTESÍA	4,33
INSTALACIÓN	4,21
PROMEDIO DIO TOTAL	4,11

Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de oficina
Elaboración: Autoras

El nivel de satisfacción de los clientes de SUMAR se ubica en el nivel medio alto, en la escala establecida entre 1 (completamente insatisfecho) y 5 (completamente

satisfecho), la calificación obtenida fue 4.11 por lo que los clientes se encuentran satisfechos con el producto y servicio, considerando que sus variables menos valoradas son asesoría y tiempo de entrega.

Gráfico No. 2.8



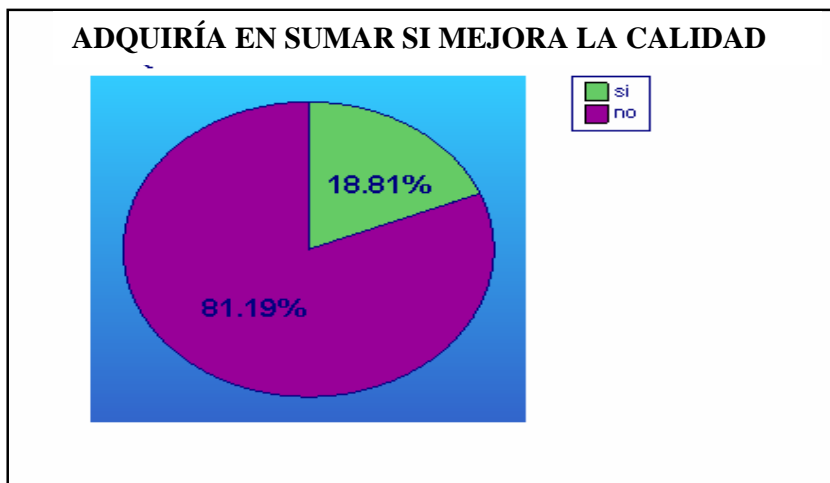
Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

2.4.6.4 FACTORES QUE MEJORARÁN EL NIVEL DE VENTAS

En las encuestas se cuestiona a los clientes si cambiarían de proveedor (específicamente a SUMAR), si se mejoran ciertas variables como: calidad y funcionalidad.

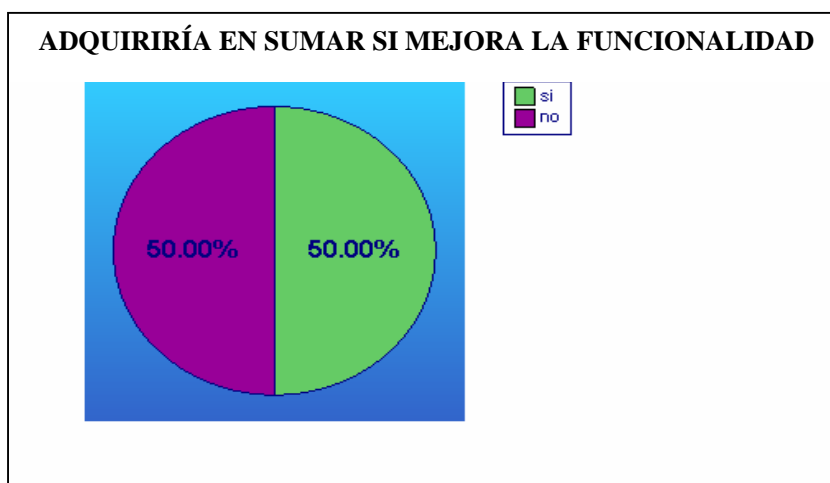
Obteniéndose como resultado que en su mayoría los clientes se muestran reacios a cambiar de proveedor.

Gráfico No. 2.9



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

Gráfico No. 2.10



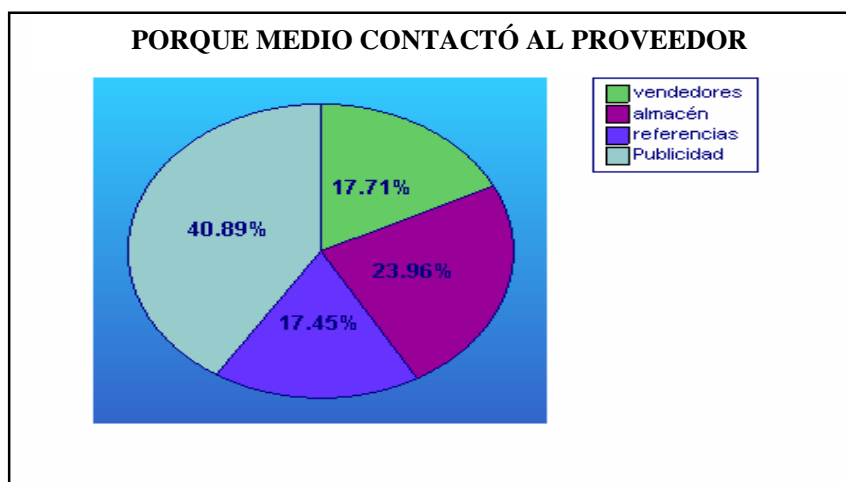
Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

Cabe recalcar que la mayoría de clientes encuestados que no adquieren productos en SUMAR, no aceptarían un cambio de proveedor debido a su falta de conocimiento sobre la empresa. Por lo tanto, se concluye que la empresa necesita estrategias de publicidad y de ventas, las cuales enfatizen las cualidades de sus productos y establezcan con claridad su diferenciación con respecto a las demás empresas del mercado.

2.4.6.5 MEDIOS PARA CONTACTAR AL PROVEEDOR

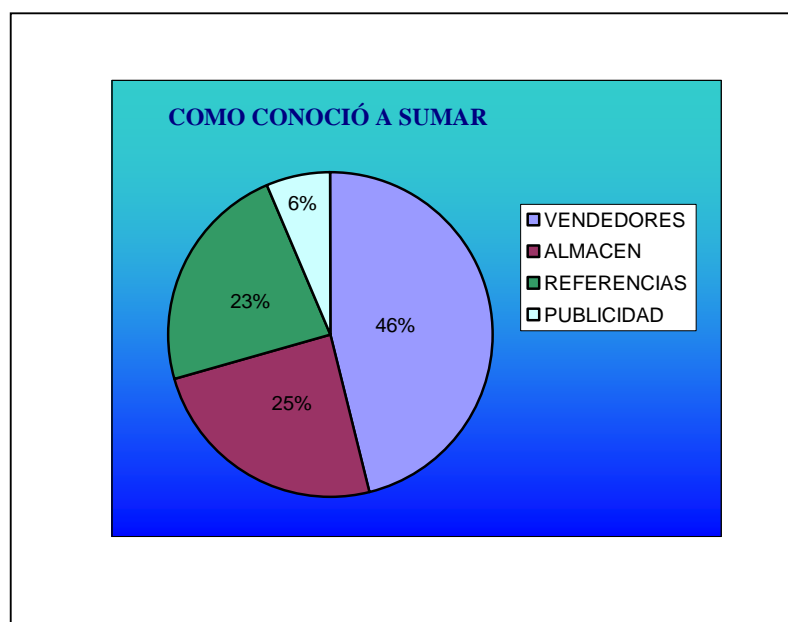
A nivel de mercado, el medio que capta más clientes es la publicidad, con el 40.89%, y las alternativas más utilizadas son: vallas publicitarias, cuñas radiales y páginas amarillas. El segundo medio son los almacenes, en donde las salas de exhibición muestran vistosos y variados diseños y permiten apreciar la calidad de los muebles que se ofrecen.

Gráfico No. 2.11



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

Gráfico No. 2.12



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

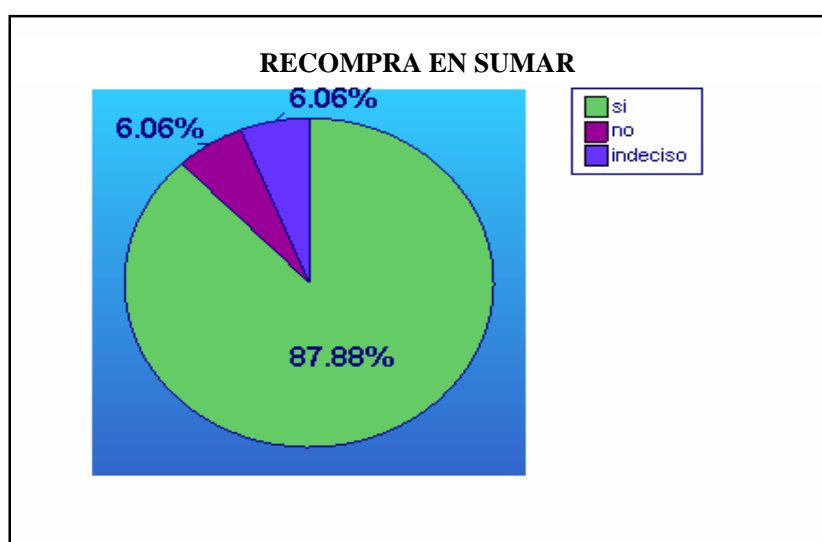
En la mayoría de los casos (46%), los clientes conocieron a SUMAR a través de la visita de sus vendedores, seguido por la gestión realizada por los almacenes tanto de Quito como de Guayaquil.

A pesar de que el nivel de ventas de la empresa ha ido aumentando y se encuentra en niveles bastante aceptables, no se han realizado mejoras dentro de los procesos de la organización, por lo que con un mejor servicio al cliente se podrían lograr mejores referencias de clientes satisfechos para la captación de clientes potenciales.

2.4.6.6 FIDELIDAD DE LOS CLIENTES DE SUMAR

El 87.88% de los clientes de SUMAR volverían a adquirir sus productos, sin embargo, hay un 6.06% que no lo haría debido al incumplimiento de los plazos establecidos y a la falta de asesoría, variables que muestran un bajo nivel de satisfacción en los clientes.

Gráfico No. 2.13

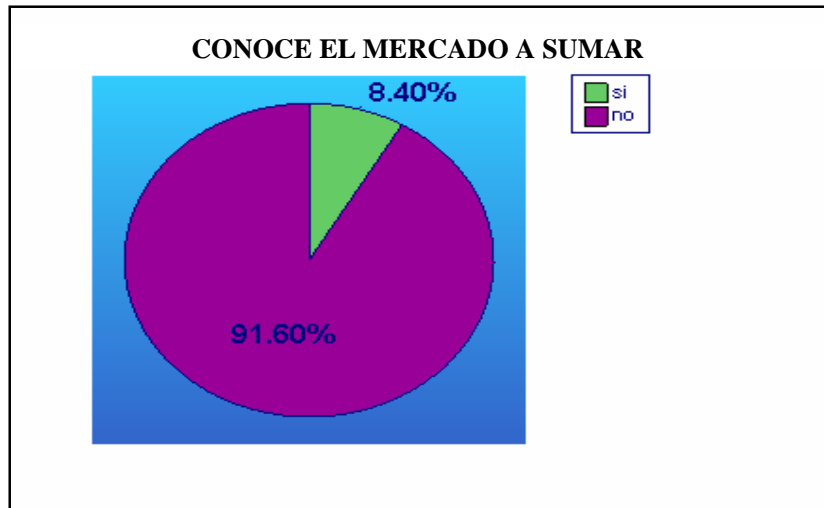


Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

2.4.6.7 IDENTIFICACIÓN DE SUMAR EN EL MERCADO

Como se observa en el siguiente gráfico, SUMAR es desconocida por el 91,52% de las personas encuestadas, por lo que se reitera una vez más la necesidad de publicidad.

Gráfico No. 2.14



Fuente: Investigación de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

2.4.7 MATRIZ GENERAL ELECTRIC (GE)

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media y baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de General Electric o como la matriz de atractivo del mercado y posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

2.4.7.1 Valoración de Factores de la Matriz GE

La valoración se construye escogiendo los indicadores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones, para esta matriz. Los indicadores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un factor a cada uno de esos indicadores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos factores debe sumar uno. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de uno a cinco (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). La apreciación de la empresa SUMAR es tomar los diez indicadores que se detallan a continuación:

a) Atractivo del Mercado de la Industria (eje X)

Es el eje horizontal. Los factores que lo conforman son cinco:

1. Precios:

Los precios de Sumar son muy competitivos y están muy por debajo de las empresas líderes del mercado como lo son ATU, Carvajal, Equipar y Mega. Tiene la capacidad de mejorar sus estrategias para captar clientes a través de precios por lo que este indicador tiene un atractivo muy alto para la empresa y se le otorga cinco puntos.

2. Tasa de crecimiento del sector:

Este indicador puede ser definido como el crecimiento que experimenta, en términos cuantitativos, la demanda del sector de muebles de oficina. Se ha obtenido una tasa de crecimiento de la demanda del sector de un 4.5%. A pesar de que en el año 2003 se presentó una disminución en 2 puntos porcentuales, el mercado sigue siendo estable, por lo que se pondera este indicador con tres puntos.

3. Entorno político, social, legislativo, económico:

Hasta el mes de mayo del 2004 se presentó: estabilidad empresarial, sociopolítica y económica, según encuestas de Deloitte el índice esta en 9.5 puntos porcentuales.

La demanda de muebles de oficina es estable aunque no permita un rápido crecimiento del mercado, por lo que se evalúa este indicador con un atractivo medio y se le otorgan tres puntos.

4. Nivel tecnológico:

Se considera que la mayor tecnología la posee ATU en donde todos sus procesos de producción son automatizados, utilizando las mejores máquinas de troquelado, pintura, corte y perforación, doblado y diseño del producto. Sumar posee

máquinas modernas pero no de tan alto nivel en tecnología. Sin embargo, esto no impide que la calidad del producto compita con las grandes empresas del mercado. Se le otorga a este indicador un puntaje de dos.

5. Intensidad de la Competencia:

SUMAR compite actualmente con Domizil, Impal, EQ y Área por el sexto lugar en el posicionamiento de mercado, pretende a corto plazo superar a su competencia y ubicarse en el quinto lugar dentro del mercado y a largo plazo llegar a ser la tercera empresa más grande a nivel nacional dentro de la industria de los muebles de oficina, por esto se le otorga a este indicador un valor de tres.

A continuación, se muestra la tabla de valores que califica el atractivo de mercado de muebles de oficina, y el valor promedio con el que SUMAR se ubica en un nivel alto de la matriz de GE.

Cuadro III

Indicadores	Factores	Peso	Calificación
Precios	0.20	5.00	1.00
Tasa crecimiento sector	0.27	3.00	0.81
Entorno socio- económico	0.20	3.00	0.60
Nivel tecnológico	0.16	2.00	0.32
Intensidad de la competencia	0.17	3.00	0.51
TOTAL	1.00	-	3.75

Fuentes: Estudio de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

b) Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

(eje Y)

Es el eje Vertical. Los factores que lo conforman son cinco:

1. Calidad del producto:

Los muebles de SUMAR cumplen con los requerimientos del cliente: buen diseño, acabado, durabilidad, entre otros. Además otorga garantía total en sus muebles por tres años.

En la actualidad se está llevando un mayor control para mejorar los procesos de administración, producción y comercialización para obtener los estándares de calidad ISO9000.

En relación a productos sustitutos los muebles de oficina no tienen productos sustitutos de igual calidad pero sí se puede comparar en precio y otras características similares con muebles de madera para oficina producidos por artesanos. Por ello se considera una puntuación alta de cuatro para este indicador.

2. Canales de distribución:

Es necesario que cada empresa posea su departamento de Logística en el cual se ejecutan los planes de distribución para acaparar la demanda del producto de todos

los sectores del país. SUMAR posee su propio transporte cubriendo su demanda en Quito y Guayaquil, y abastece su demanda a nivel nacional, mediante alquiler de camiones. Sin embargo, se presentan pequeñas demoras en el tiempo de entrega ocasionados durante el proceso de producción pero no por retrasos en su distribución, es por ello que se le otorga un puntaje alto de cinco a este indicador.

3. Participación en el mercado:

SUMAR se encuentra en el sexto lugar de entre las 15 mejores empresas del mercado de muebles de oficina. Gracias a sus bajos precios, buena calidad, al buen servicio post venta, facilidades de crédito, lo que le ha permitido llegar a ocupar ese lugar. Es una empresa que está en constante desarrollo y necesita de estrategias de marketing para mejorar, darse a conocer y posicionarse más en el mercado. Por ello se considera un puntaje medio de tres a este indicador.

4. Imagen de la marca:

La mayoría de las empresas son conocidas por su marca, eslogan y publicidad. SUMAR posee su eslogan, diseño y marca pero carece de estrategias de marketing y buena publicidad. Por eso este punto se lo considera débil y se lo puntualiza en dos.

5. Poder de negociación de los clientes:

Con respecto al mercado nacional, los clientes son conocidos por anticipado debido a que la mayoría de los clientes son Instituciones Públicas con las que SUMAR mantiene buenas relaciones y son sus clientes desde hace muchos años. El resto de sus clientes son: empresas, colegios, instituciones, universidades y cualquier lugar de trabajo que exista en el país en el cual SUMAR puede posicionarse sin mayor problema.

Cabe recalcar que en el estudio de mercado se obtuvo como resultado que el 87.88% de los clientes de SUMAR volverían a adquirir sus productos, por lo que se espera que estas empresas realicen los cambios de ambientes de oficinas con SUMAR. Este indicador se evalúa con cuatro puntos.

A continuación se muestra la tabla de valores según la posición competitiva de SUMAR, situándola en un nivel medio-alto de la matriz

Cuadro IV

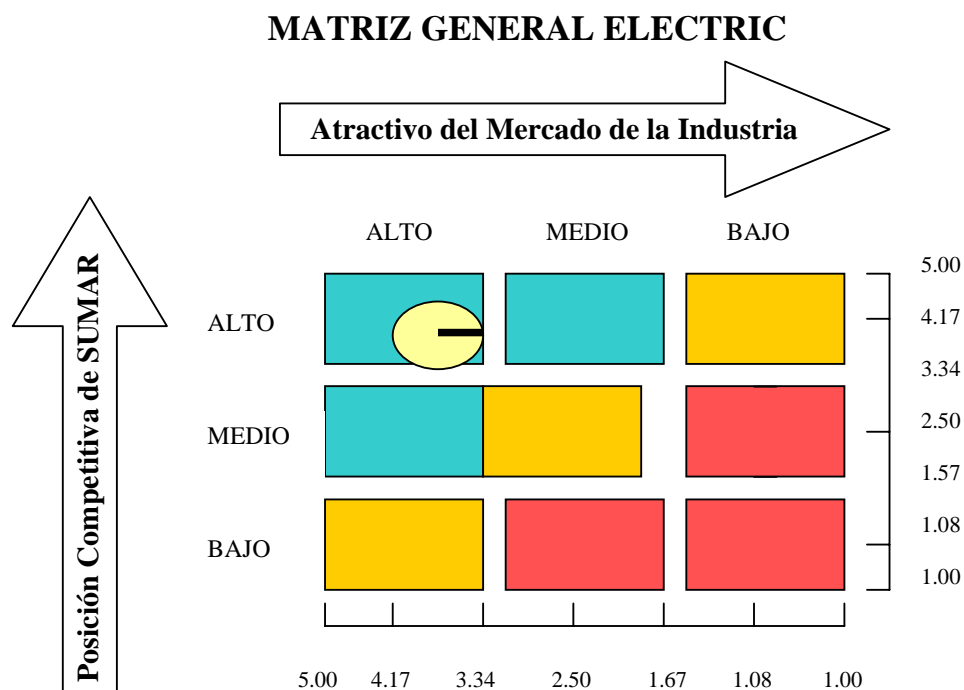
	Factores	Peso	Calificación
Canales de Distribución	0.10	5.00	0.50
Calidad del Producto	0.25	4.00	1.00
Imagen de la Marca	0.25	2.00	0.50
Poder Negociac. Clientes	0.20	4.00	0.80
Participación en el mercado	0.20	3.00	0.60
TOTAL	1.00	-	3.40

Fuente: Estudio de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

2.4.7.2 Evaluación de la empresa según resultados de la MGE

Dependiendo de donde la empresa quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Gráfico No. 2.15



Fuente: Estudio de Mercado de Muebles de Oficina
Elaboración: Autoras

SUMAR, se ubica dentro de la matriz en el cuadro alto-alto, por lo que debe incrementar su participación en el mercado, se le sugiere invertir.

III ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

3.1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1.1 FACTURACIÓN

La facturación en SUMAR sigue el siguiente procedimiento:

- Recpta de diseño solicitudes de clientes.
- Elabora cotizaciones.
- Entrega a ventas cotizaciones para su aprobación.
- Recibe de ventas cotizaciones aprobadas.
- Recpta informe de producción sobre productos terminados.
- Elabora guía de remisión a producción.
- Elabora la factura para el cliente.

- Entrega a ventas facturas para su entrega y legalización.
- Recibe facturas debidamente legalizadas (copia celeste), de cada ejecutivo de ventas.
- Archivo de documentos.

3.1.2 PAGO A PROVEEDORES

El pago a proveedores se realiza según los plazos establecidos por cada uno de ellos y dependerá si es un proveedor nacional o internacional.

Los principales proveedores nacionales son:

Edimca, Economía Maestro, Textura, Dávila y Bond, y Provefábrica.

A todos ellos se cancela en un plazo máximo de treinta días el valor total de la adquisición de materia prima.

En el caso de Ivars Spa proveedor italiano de sillonería y partes para sillas, el procedimiento es el siguiente:

- Realiza el pedido.
- Se recibe la mercadería en la fecha indicada por el proveedor, por lo general un mes.
- A partir de la recepción del pedido el plazo para cancelar es de 30 días.

Mercadería como: archivadores, cuerina y canto duro, son importados de Colombia y se siguen los siguientes pasos:

- Realiza el pedido.
- Se reciben los archivadores y la cuerina al mes de haber hecho el pedido.
El canto duro, llega al país en 15 días posteriores al pedido.

La cancelación se realiza de la siguiente forma:

- Cuerina: pre-pago del 100%.
- Canto-duro: cancelación total apenas se recibe el producto (15 días).
- Archivadores: anticipo de 50% y el 50% restante al recibir la mercadería.

3.1.3 VENTAS

Las ventas en SUMAR se originan de:

- Visita con carpeta de presentación a clientes potenciales.
- Seguimiento de clientes que constan en la base de datos.
- Ventas directas de almacén.
- Clientes referidos.

El Departamento de Ventas, está dividido en dos secciones: Quito; en donde existe un Gerente de Ventas y 3 vendedores, y Guayaquil; en donde labora el Gerente de Ventas, quien en la actualidad es el único en realizar la gestión de ventas.

Cada uno de ellos tiene que cumplir con un objetivo de ventas mensual y están sometidos a una tabla de comisiones. Ver anexo No. 4.

Las funciones de los vendedores son las siguientes:

- Atiende a clientes permanentes y amplía cobertura a clientes potenciales.
- Investiga sus necesidades y requerimientos.
- Sugiere diseños, distribución de espacios, materiales disponibles, colores, precios.
- Medición de las áreas en donde se instalarán los muebles.
- Entrega solicitudes de clientes al Diseño.
- Entrega a facturación solicitudes de clientes.
- Entrega al cliente cotizaciones y diseños para su aprobación.
- Recibe la aprobación de cotizaciones y diseños definitivos.
- Recauda el setenta por ciento de anticipo y lo entrega a Contabilidad.
- Realiza seguimiento de producción e instalación.
- Entrega factura al cliente y obtiene las firmas de aceptación y conformidad.
- Colabora con la gestión de cobranza.
- Brinda un servicio óptimo de postventa.

3.1.4 CARTERA DE CLIENTES

SUMAR, tiene como clientes a: empresas, instituciones públicas, bancos, colegios, universidades y profesionales, actualmente cuenta con 442 clientes.

La política de crédito establecida se maneja de la siguiente manera:

Luego de la firma del contrato el cliente cancelará el setenta por ciento del valor total del mismo; el saldo restante se recaudará a la entrega de los bienes o servicios, en un plazo promedio de 15 días o hasta el plazo máximo de crédito de 30 días.

Se exceptúan de esta política: las instituciones y empresas del sector público que se manejan por sus propios trámites y desembolsos.

En el 2002, la cartera vencida tenía un período de recuperación de 62.40 días, y representó un 19 por ciento del total de las ventas, en el 2003 el período de recuperación fue de 76.12 días y la cartera constituía un 21 por ciento del total de las ventas. Lo cual indica que la empresa debe mejorar su gestión de cobranzas y revisar si su política de crédito se cumple satisfactoriamente.

3.1.5 MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

La empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, por lo que el manejo del personal lo realiza el Departamento de Administración y Finanzas.

Las tareas encomendadas al respecto son:

- Ubicar al personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Estudiar el perfil adecuado para el desempeño de cada cargo.
- Seleccionar al personal verificando que cumpla los requisitos exigidos para el desempeño del cargo.
- Establecer y revisar normas de seguridad industrial.
- Propender al establecimiento de ambientes adecuados para el desempeño de los trabajadores.
- Asignar funciones y fijar remuneraciones.
- Autorizar permisos, licencias y vacaciones

El control de entrada y salida de personal se lo hace por medio del timbre de tarjeta, solo los vendedores no timbran a la salida debido a que la mayor parte de su trabajo es realizado fuera de oficina

La nómina la maneja el Departamento de Contabilidad, actualmente la empresa cuenta con 70 colaboradores.

SUMAR tiene un plan de comisiones para vendedores (Ver anexo No.4) de acuerdo al monto de ventas, a los descuentos otorgados y al tiempo de cobranza. Existe un premio trimestral y otro anual al mejor vendedor.

El horario de atención en oficina es de 8h30 a 13h30 y de 14h30 18h30

Para el área de producción se establecen los siguientes incentivos:

- Paseo anual con todos los gastos pagados.
- Refrigerio para todo el personal a las 10H00.

El horario de trabajo en fábrica es:

De 7H30 a 12H30, con una interrupción de 15 minutos para el refrigerio

De 13H00 a 16H30

De 16H30 a 18H15 con pago de horas extras.

Todo el personal toma sus vacaciones anuales del 23 de diciembre al 6 de enero de cada año, debido a que en esa época, tanto las ventas como la producción disminuyen

3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

3.2.1 ESTADOS FINANCIEROS HISTORICOS

Los Estados Financieros proporcionan información sobre la situación de la empresa en un determinado periodo de tiempo. Se los utiliza como ayuda para planear y organizar actividades, a la vez sirven para medir el rendimiento y la productividad de las operaciones realizadas dentro de empresa.

Sirven como base para estimar la situación futura de las empresas y tomar decisiones oportunas para corregir errores.

Para el análisis financiero de SUMAR se utilizaron Estados Financieros desde el año 2000 al 2003 los cuales constan en el Anexo No. 5.

3.2.2 CÁLCULO Y ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

El cálculo de las Razones Financieras es útil para interpretar los balances de la empresa lo que permite tomar decisiones de negocios de manera oportuna.

El número de razones financieras que podrían ser creadas es ilimitado pero hay razones básicas que se utilizan frecuentemente.

Cuadro V
Razones Financieras de SUMAR

AÑOS	2000	2001	2002	2003
LIQUIDEZ				
Circulante	1,30	1,22	1,77	1,48
Rapidez	1,12	1,04	1,58	1,42
Capital de trabajo	0,12	0,07	0,13	0,15
Efectivo	0,06	0,01	0,06	0,05
ROTACIÓN DE ACTIVOS				
Rotación de cuentas por cobrar	4,63	5,92	5,77	4,73
Periodo promedio de cobranza	77,68	60,78	62,40	76,12
Veces que rota el inventario	9,97	10,43	18,22	11,24
Día de vta. en Inventario	36,62	34,99	20,03	32,49
Rotación total de activos	1,63	1,94	2,44	2,05
APALANCAMIENTO				
Deuda	0,65	0,65	0,42	0,49
Deuda/Capital	1,82	1,82	0,74	0,96
Multiplicador de capital	2,82	2,82	1,74	1,96
RENTABILIDAD				
Margen de utilidad bruta	0,31	0,38	0,39	0,32
Margen de utilidad neta	0,03	0,05	0,06	0,02
ROA (Rentabilidad sobre Activos)	0,05	0,10	0,16	0,03
ROE (Rentabilidad sobre Capital)	2,82	2,84	1,74	2,18
Poder para obtener ganancias	0,07	0,15	0,22	0,05

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.
Elaboración: Autoras

RAZONES DE LIQUIDEZ

- **CIRCULANTE**

Como se puede observar en el cuadro V, el valor de esta razón ha sido en todos los años mayor que 1, lo que nos indica que la empresa tiene capacidad de cubrir

sus obligaciones a corto plazo; inclusive, en el año 2002 el valor del ratio se incrementó en 31% con respecto al 2001. Sin embargo, en el año 2002, el índice llega a 1.77, lo que indica que el efectivo en ese año no se aprovechó para hacer inversiones que traigan rentabilidad a la empresa. En el 2003 mejora la utilización de recursos destinándose en dinero a inversiones AMERICO.

- **RAPIDEZ**

Del año 2000 al 2001 se observa una disminución del ratio debido a que existe un incremento en las cuentas por cobrar. La política de cobranza era: anticipo de 50% y la diferencia contra entrega, en algunos casos hasta 15 días adicionales para la cancelación total.

Esta política no era la más adecuada por lo que en la actualidad se la ha cambiado por 70% de anticipo, y el saldo del 30% contra entrega, con un plazo máximo de 15 días para clientes especiales.

Del 2000 al 2003, la provisión de cuentas incobrables aumenta considerablemente, lo que se refleja en la disminución de efectivo y en el incremento de los pasivos de la empresa.

- **CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo disminuye del año 2000 al 2001 debido a que en ese período el nivel de endeudamiento tuvo un crecimiento del 80%, razón por la cual, disminuyó el capital de la empresa, sin embargo, del año 2002 al 2003 se logra incrementar su ratio debido a dos factores:

- Incremento de las ventas.
- Disminución de la deuda.

Esto indica que la empresa logró recuperar su eficiencia y podrá reaccionar favorablemente ante nuevas situaciones de deuda o cambios en su estructura financiera.

RAZONES DE ROTACIÓN DE ACTIVOS

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

No se observa un buen ratio de la rotación, esto puede deberse a que no se están cumpliendo las políticas o estándares establecidos para cobranzas. La venta se recupera en el doble del tiempo necesario. Es indispensable mejorar la gestión de cobranzas para recuperar el dinero de la empresa en los plazos establecidos.

- **ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

Considerando que SUMAR trabaja con órdenes de producción los niveles de este ratio se encuentran en un nivel bastante apropiado. La empresa produce bajo pedido y el inventario permanece poco tiempo almacenado.

- **ROTACIÓN TOTAL DE ACTIVOS**

Del año 2000 al 2001 hay un aumento del 19% en este ratio debido a un incremento aproximado de 84% en las ventas. En los años 2002 y 2003 el valor de las ventas es 2 veces mayor que el total de activos de la empresa, lo que refleja una buena utilización de los recursos.

RAZONES DE APALANCAMIENTO

Los niveles de apalancamiento son razonables, inclusive han tenido una disminución en los dos últimos años, es importante para la empresa obtener fondos para continuar con su inversión interna, además, se muestra que este endeudamiento ha venido acompañado con un crecimiento en las utilidades tanto brutas como netas, con excepción del año 2003 en donde hay una pequeña disminución en la utilidad de la empresa.

Esta información refleja un buen uso de los recursos, capacidad de pago, confianza y credibilidad en futuros negocios y créditos.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Estas razones reflejan el crecimiento que ha tenido la empresa. Existe un incremento en las ventas y en las utilidades, sobre todo en lo que se refiere a la utilidad bruta, sin embargo, hay que analizar el por qué de los grandes gastos administrativos que existen en la empresa en los cuatro años, los mismos que reducen cuantiosamente el nivel de utilidad neta.

En el año 2003, tanto la utilidad bruta como neta registran una disminución del 21% y 24% respectivamente, lo que se debe principalmente al aumento en los costos de producción, este problema será examinado detalladamente en el análisis de costos.

3.2.3 VOLUMEN DE VENTAS

El Cuadro VI, permite realizar un análisis de las ventas históricas de SUMAR, como se observa, las ventas de la empresa han aumentado desde el año 2000 al 2003, presentándose una subida importante en las mismas que se muestra con el incremento porcentual del 175% del año 2000 al 2001.

Cuadro VI

	VENTAS ANUALES SUMAR			
	2000	2001	2002	2003
VENTAS	236.735,08	651.831,93	1.030.330,78	976.900,91
VARIACIÓN		175%	58%	-5%

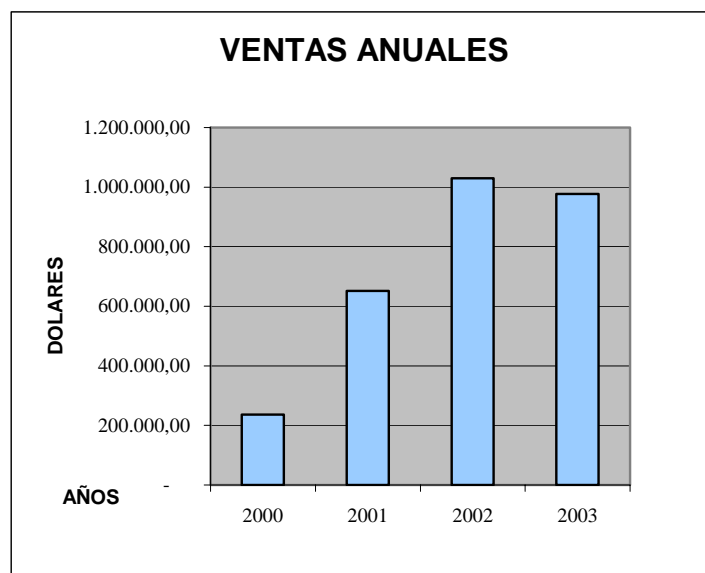
Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Dicho porcentaje se debió en gran medida a la implementación de su nueva línea de sillonería importada desde Italia con lo que en su momento logró una importante diferenciación en el mercado de muebles de oficina, y que en general las industrias tuvieron una mejor posición debido a los cambios presentados por la dolarización.

Gráficamente se observa que en el año 2002 la empresa presenta un nivel de ingresos por ventas superior al de años anteriores.

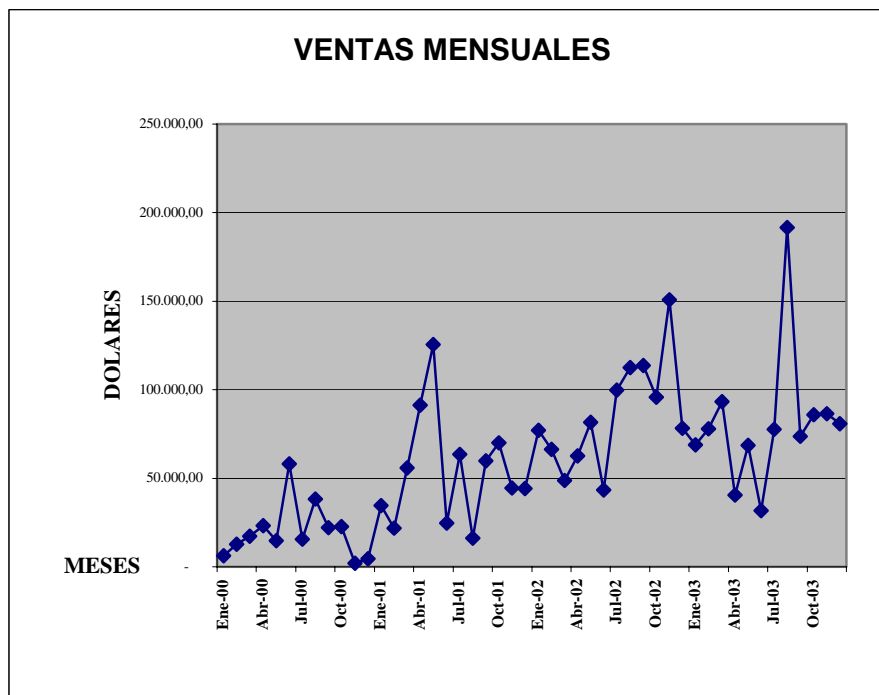
Gráfico No 3.1



Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Gráfico No 3.2



Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Dicho aumento en la venta de muebles (año 2002), se presentó como consecuencia de que SUMAR consiguió contratos importantes con instituciones del sector público y con bancos del sector privado.

En el año 2003, las ventas disminuyeron en un 5% con respecto al año 2002, a diferencia del periodo anterior solo se concretó un contrato grande con una institución bancaria que aperturó sus oficinas en el país.

A pesar de que el nivel de ventas es bastante aceptable, la Gerencia de la empresa muestra su preocupación, por cuanto la mayor parte del volumen de ventas se concentra en pocos clientes, razón por la cual, desean implementar estrategias que le permitan captar una mayor participación de mercado.

3.2.4 ANÁLISIS DE COSTOS

El análisis de costos en SUMAR, es fundamental, ya que afecta directamente a los resultados de la empresa, aunque se debe tomar en cuenta que la calidad no puede ser afectada por una disminución de los mismos.

Los sistemas de costeo en el sector manufacturero son más complejos que los utilizados en el sector comercial y de servicios. SUMAR lleva sus costos bajo el Sistema de órdenes de trabajo.

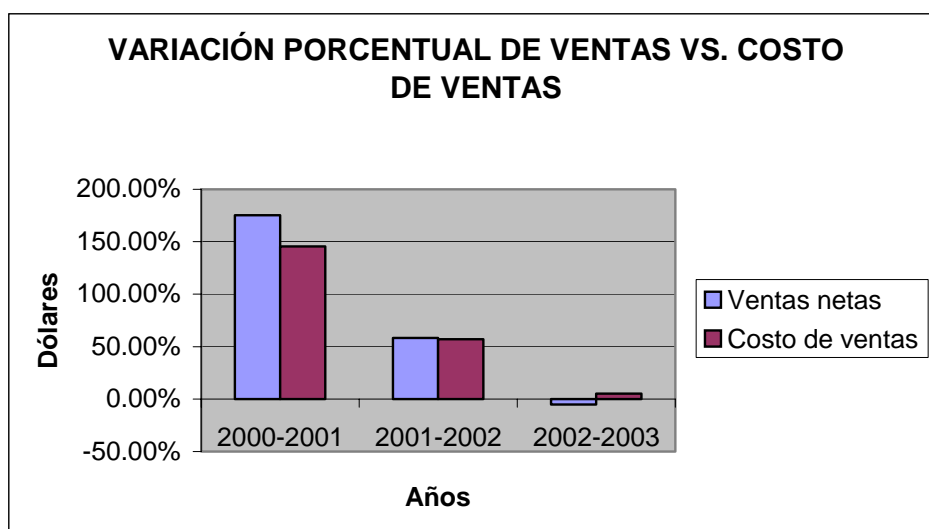
En general para construir un sistema de costos se debe definir:

- **El objeto de costos.-** que es algo para lo cual se desea una medición separada de los costos, para SUMAR, el objeto de costo se consideran los productos terminados.
- **El costo de un producto.-** que es la suma de todos los costos asignados. El costo total de un producto se puede agrupar en tres elementos que son: materia prima, mano de obra y gastos generales de fabricación.

- **Materia prima.**- son los materiales que se utilizan para la elaboración de los productos ofrecidos por la empresa, el costo de materia prima representa el 56.63% del costo total del producto.
- **Mano de obra.**- el costo de mano de obra en SUMAR es alto, debido a la cantidad de horas extras ocupadas mensualmente para la producción. A pesar de la maquinaria que posee la empresa, la mayoría de procesos son manuales.
- **Los costos indirectos de fabricación o gastos generales.**- Son egresos que por su naturaleza no se pueden cargar a una unidad de producción definida, dentro de estos gastos podemos anotar: agua, luz eléctrica, seguros, mantenimiento, combustibles, entre otros.
- **Base de asignación de costos.**- Una base de asignación de costos puede ser financiera (como dólares de venta), o no financiera como (número de productos distribuidos). La base de asignación en SUMAR es financiera.

3.2.4.1 ANÁLISIS DE VENTAS VS. COSTO DE VENTAS

Gráfico No. 3.3



Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Cuadro VII

VARIACIÓN PORCENTUAL DE VENTAS Y COSTOS DE VENTAS			
Cuentas	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Ventas netas	175,34%	58,07%	-5,19%
Costo de ventas	145,49%	57,13%	5,03%

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Los costos totales del año 2000 al 2001 tuvieron un incremento de 145,49% lo que se justifica con el incremento del 175.34% presentado en el nivel de ventas del mismo periodo.

La variación de costos en el periodo 2001-2002 es del 57,13% que comparado con el incremento de ventas del 58.07% resulta ser razonable.

Con respecto al periodo 2002-2003 la variación de costos totales es del 5,03% en contraste con la disminución de las ventas en un 5.19%, por lo que es importante analizar más detenidamente cada componente de este rubro.

A continuación se presenta el respectivo análisis:

Cuadro VIII

VARIACIÓN PORCENTUAL DE COSTOS DIRECTOS			
Cuentas	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Costos directos	125,59%	41,56%	-8,80%
Materia prima	111,46%	31,73%	-11,09%
Mano de obra	660,02%	145,03%	4,15%
Ventas netas	175,34%	58,07%	-5,19%

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

A pesar de que la evolución de costos totales de SUMAR en general es bastante razonable, no se obtiene el mismo resultado al evaluar sus distintos componentes, sobre todo, porque existe un gran crecimiento en el rubro de mano de obra, lo cual, es consecuencia directa del exceso de sobre-tiempos en la jornada de trabajo.

La empresa acarrea con ese costo, debido a la poca automatización de sus procesos; razón por la cual, SUMAR, no solo debe pagar horas extras a sus

obreros, sino también, contratar mano de obra adicional para las veladas (trabajo en horas de la madrugada), en los meses de mayor producción o cuando existe un contrato grande cuyo plazo de entrega está por incumplir.

Según lo observado en el cuadro 3.4 los costos de mano de obra incrementan en un 660,02% en contraste con el incremento en ventas del 175% para el periodo 2000-2001; de manera similar sucedió entre los años 2001-2002 con un incremento del 145,03% y 57,03% respectivamente. Para el periodo 2002-2003 a pesar de que las ventas disminuyeron en un 5.19%, el costo de mano de obra aumentó en un 4,15%, este último porcentaje no es preocupante por cuanto se justifica por los incrementos salariales que por ley se debe pagar a los trabajadores.

En cuanto a los costos de materia prima, estos están en un nivel aceptable por cuanto su crecimiento es muy similar al que experimentaron las ventas según podemos observar en el cuadro VIII.

Para el análisis de los costos de ventas, además de lo expuesto anteriormente, se realizó una visita a la fábrica, en la cual, se pudo observar que el principal problema con respecto a la mano de obra y los retrasos en tiempos de entrega se encuentra principalmente en la sección de carpintería, por lo que se concluye, que el sistema de producción de SUMAR necesita de automatización de sus

procesos, para disminuir considerablemente los costos por mano de obra y los tiempos de entrega, estos últimos, según el análisis de satisfacción de los clientes, realizado en el estudio de mercado, es la variable con menor calificación.

Cuadro IX

VARIACIÓN PORCENTUAL DE COSTOS INDIRECTOS			
Cuentas	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Costos indirectos	521,86%	70,95%	116,63%
Materiales indirectos	115,26%	736,45%	596,95%
Mano de obra indirecta	770,64%	49,23%	28,77%
Ventas netas	175,34%	58,07%	-5,19%

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.
Elaboración: Autoras

En el Cuadro IX, se realiza un análisis similar para los costos indirectos, a continuación se lo detalla:

En relación a los costos de materiales indirectos se observa un incremento del 115,26% en el periodo 2000-2001, lo cual es sustentable con el incremento en ventas dentro del mismo periodo.

El incremento de este rubro en los dos periodos siguientes es mayor, 736,45% y 596,95% respectivamente, lo cual no es comparable con el incremento en ventas para igual horizonte de tiempo; dichos incrementos se explican debido a que la empresa, se planteó como objetivo, intentar implementar estándares para el cumplimiento de normas de calidad, tendiendo principalmente al mejoramiento

de los procesos de producción, para ofrecer muebles de mejor calidad con excelentes acabados.

Con respecto a los costos por mano de obra indirecta se observa un incremento del 770,64% dentro del periodo (2000-2001), debido a la contratación de personal que realizara seguimiento y control de procesos tendientes a lograr cumplir con los estándares de calidad.

3.2.5 ANÁLISIS DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Cuadro X

VARIACIÓN PORCENTUAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			
Cuentas	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Gastos de Adm. y Vtas.	192,58%	56,37%	2,65%
Del personal	220,68%	19,54%	12,99%
Servicios	453,59%	-2,61%	568,20%
Otros gastos de ventas	138,42%	111,32%	-81,89%

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.
Elaboración: Autoras

Según se observa en el cuadro 3.6 los gastos del personal del departamento de administración y de ventas han incrementado en todos los años de manera razonable en relación a la variación de los diferentes factores externos que le afectan a este rubro, por ejemplo: en el periodo comprendido del 2000-2001 se presentó un incremento de 220%, lo cual puede ser explicado por el

crecimiento en las ventas en un 175%, lo cual afecta directamente a las comisiones percibidas por los vendedores y además el hecho de que en este periodo el gobierno ecuatoriano realizó varios incrementos en los salarios debido a que la economía se encontraba en un proceso acelerado de ajuste causado por la dolarización (año 1999). En los siguientes periodos este rubro se ve afectado por las mismas variables pero con menor intensidad.

El incremento en costos de servicios correspondientes a los departamentos de administración y ventas es similar a los incrementos del rubro anteriormente analizado, con excepción del periodo 2002-2003 en el cual se observa un crecimiento del 568, 20%. El rubro que más afecta al costo de servicios es el de arriendos, el mismo será analizado en el análisis de la estructura de costos.

3.2.6 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS

Cuadro XI

COSTOS PORCENTUALES CON RESPECTO A VENTAS					
RUBROS	2000	2001	2002	2003	MEDIA
Costos directos	65,70%	53,82%	48,20%	46,37%	53,52%
Costos indirectos	2,11%	4,76%	5,14%	11,75%	5,94%
Gastos de fabricación	1,28%	3,01%	7,88%	9,70%	5,47%
Gastos de administración y ventas	29,40%	31,24%	30,91%	33,46%	31,25%

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

En general la estructura de costos de SUMAR es bastante buena, pero se ve afectada por los gastos de administración y ventas los que constituyen en promedio el 31.25% de las ventas, porcentaje que no es recomendable para una empresa del sector industrial. La empresa debe disminuir este porcentaje, cabe recalcar que el rubro con mayor valor dentro de estos gastos es el de arriendos, el que es muy elevado debido a que la empresa mantiene un local muy amplio en Quito, en el que existen: 3 salas de exhibición y oficinas tanto de administración como de ventas. Ese local se encuentra ubicado en una zona que aunque bastante comercial no amerita un gasto fijo tan elevado.

Además, la empresa en Guayaquil arrienda una casa de 3 pisos con piscina que hasta el año 2002 sirvió inclusive para vivienda al Gerente de Ventas y que en la actualidad se encuentra subutilizada.

3.2.7 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

El punto de equilibrio es aquel en que los ingresos y egresos totales son iguales, es decir, la utilidad es igual a cero.

La determinación del punto de equilibrio es muy importante porque indica el nivel de actividad mínimo en el que la empresa puede trabajar sin pérdida en el ejercicio. El punto de equilibrio se puede obtener también, estableciendo una

relación entre coste-volumen-utilidad, mediante el margen de contribución porcentual que es la diferencia entre el total de ventas y la proporción de costos variables con respecto a ventas; dicha metodología se utilizó para el caso de SUMAR, debido a que su costeo es por órdenes de trabajo, por cuanto el producto cumple con requerimientos específicos de cada cliente como son: medida de los muebles, colores y diseños. La siguiente cuadro muestra un resumen de dicho cálculo.

Cuadro XII

PUNTO DE EQUILIBRO 2003	
Ventas	\$976.900,91
Costos totales	\$662.563,59
Costos fijos	\$232.173,83
Costos variables	\$430.389,77
Margen de contribución	55,94%
Punto de equilibrio anual	\$415.015,91
Punto de equilibrio mensual	\$ 34.584,66

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.
Elaboración: Autoras

Cuadro XIII

PROPORCIÓN CON RESPECTO AL COSTO TOTAL	
Porcentaje de Costos Fijos	35,04%
Porcentaje de Costos Variables	64,96%

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.
Elaboración: Autoras

Analizando el valor de las ventas anuales de SUMAR se puede concluir que en todos los años inclusive en el 2003, la empresa ha logrado superar su punto de equilibrio obteniendo ganancia en cada uno de los períodos.

Con respecto a las ventas mensuales cabe destacar que existe una estacionalidad que se presenta en los meses de mayo y junio, en los que las ventas caen, y en algunos casos, el valor de las mismas, ha sido menor al requerido por el punto de equilibrio, sin embargo, esa diferencia no ha ocasionado problemas en el funcionamiento de la empresa.

3.2.8 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para la proyección de Estados Financieros de SUMAR, se tomó un horizonte de tiempo de seis años comprendidos desde el 2004 al 2009. Para la proyección de las ventas se utilizó la tasa de crecimiento esperada del mercado de muebles, que es 4.5%. Los costos y gastos se estimaron considerando el nivel de inflación anual. Ver anexo No. 6.

3.2.8.1 PROYECCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS

Para proyectar el volumen de ventas de SUMAR, se tomó en cuenta el crecimiento de la industria de muebles de oficina que es de 4.5% anual. Se realizó la proyección para un horizonte tiempo de cinco años.

Debido a la variabilidad de las ventas no se pudo realizar su proyección por medio de datos históricos. Ver anexo No5.

3.2.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis se realizará junto con el análisis del flujo incremental del Capítulo IV.

IV PROPUESTA DE REESTRUCTURACION

Como resultado del análisis de la situación actual de la empresa desarrollado en los capítulos anteriores, se proponen cambios en sus diferentes áreas.

OBJETIVO GENERAL DE LA REESTRUCTURACIÓN

Obtener una mayor rentabilidad y lograr que la empresa sea más competitiva, a largo plazo obtener el reconocimiento de marca en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA REESTRUCTURACIÓN

- Disminución de costos y gastos.
- Mejorar la eficiencia del personal de SUMAR.
- Aumentar la productividad en la fábrica.

4.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS

4.1.1 CAMPAÑA PUBLICITARIA

Como no se realizó publicidad en el pasado se debe usar este instrumento para posicionarse en el mercado y ganar clientes de la competencia. La palabra clave durante la campaña debe ser: **comodidad**.

OBJETIVO GENERAL

- Aumentar la participación en el mercado de actualmente 2.6% a 5% hasta el año 2008.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr el reconocimiento de SUMAR en el mercado.
- Dar a conocer las cualidades de los productos que ofrece la empresa.

Para cumplir con estos objetivos se implementará una estrategia de marketing, en la que se incluirán, publicación en Edina (Guayaquil) y vallas publicitarias, durante los

siguientes cinco años. Los costos de la campaña se pueden observar en el Anexo No.9.

Con respecto a las vallas publicitarias se eligió el sistema Publipalette de 2 caras que consiste en la publicación de 5 vallas; 2 ubicadas en la zona norte y una en la zona central de la ciudad de Quito, mientras que, en la ciudad de Guayaquil se contará con 2 vallas ubicadas, una en la zona norte y otra en la zona central. Dichas vallas sin ningún costo adicional pueden rotar su ubicación por varios puntos de la ciudad. Las cotizaciones de estas vallas están en el Anexo No.10.

4.1.2 NUEVOS PUNTOS DE VENTA EN EL PAÍS

Para aumentar la participación en el mercado se debe aumentar la presencia en el mismo.

Por lo tanto se deben abrir más puntos de venta en el país. Estas filiales sin embargo, no tienen que ser propias debido a que se aumentaría el costo fijo de la empresa. Es recomendable abrir almacenes con concesionarios.

En este caso se haría un contrato de distribución y de licencia para uso del nombre SUMAR. El concesionario recibiría un porcentaje del 20 al 25% de descuento de acuerdo al volumen de ventas. La empresa asumiría los gastos de distribución y

publicidad, los mismos que están incluidos dentro del presupuestos de reestructuración.

Puntos atractivos de venta se estiman: Cuenca, Ambato y Manta, debido a que en Guayaquil y Quito, se localizan el 77% del total de las empresas a nivel nacional, siendo las provincias de Azuay, Imbabura y Manabí, las que poseen el 23% restante. Se deben hacer contactos en las principales ciudades de esas provincias para ofrecer concesiones atractivas.

Como apoyo a la campaña publicitaria se estima necesaria la creación del departamento de marketing, el mismo que se encargaría del contenido de la campaña antes mencionada.

4.2 DEPARTAMENTO DE MARKETING

El Gerente de Mercadeo se reportará directamente al Gerente General.

4.2.1 Perfil del Gerente

- Acreditada formación profesional en el área de mercadotecnia.
- Sexo masculino o femenino
- Experiencia en la comercialización de ambientes de oficina o tres años desempeñando cargos similares en otras empresas de productos tangibles o como asesor en diferentes áreas.

- Liderazgo y buenas relaciones humanas.
- Contactos con proveedores de servicios de mercadotecnia: publicidad/promociones, medios de comunicación, eventos, modelos, imprenta, etc.

4.2.3 Objetivo

Es responsable por el manejo integral de las líneas de productos de la compañía ante el mercado, lo cual indica: la planificación, dirección y control de estrategias de comercialización; además, el análisis de estudios de mercado, la coordinación del lanzamientos de productos nuevos, el desarrollo de acciones publicitarias para cada línea y marca de productos, y el manejo de la imagen corporativa de la empresa y el posicionamiento en sus diferentes productos.

Debe de mantener canales de distribución efectivos y participar en la fijación de precios. Informarse acerca de las nuevas tendencias en el mercado, evitar la obsolescencia, y buscar la innovación. Las funciones propuestas para el Gerente de Marketing constan en el Anexo No. 8.

4.3 ACTIVIDADES DIRIGIDAS A MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SUMAR

Se estima necesario la realización de varias actividades mediante las cuales se busca mejorar aspectos como: el clima laboral y la satisfacción de las necesidades de

los empleados. Además de obtener una mejor coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa especialmente con el área de producción.

Entre las necesidades de los clientes internos podemos citar:

- Expectativas de promoción.
- Delegación de responsabilidades para estimular logros.
- Mejoras en la distribución de funciones.
- Mayor coordinación entre los distintos departamentos.

4.3.1 ACTIVIDADES EN GENERAL

Se planteo cambios en el manual de funciones de la empresa que incentiven la planificación y el control dentro de la misma.

Debido a que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, la persona encargada de su manejo debe realizar las siguientes actividades para el mejoramiento del clima laboral y la productividad de sus empleados:

1. Elaboración y ejecución de los planes médicos. Además de la planificación de programas de capacitación para el personal, cuyos presupuestos serán aprobados por la Gerencia General
2. Revisar los reportes de asistencia, de puntualidad y tomar acciones correctivas en el caso de ser necesario.

3. Coordinar permanentemente con los gerentes de cada departamento sobre la necesidad de reemplazos y los perfiles requeridos.
4. Realizar informes sobre evaluaciones del personal y su desempeño.
7. Detectar y asistir al personal de la empresa en la solución de sus problemas motivacionales y personales.
8. Sugerencia y creación de elementos que contribuyan a la motivación del personal y a la integración de ellos con la empresa.

Para mejorar el clima laboral en la empresa, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Brindar estímulos e incentivos a los empleados de oficina y fábrica como una manera de contribuir a la motivación laboral y mejorar la calidad de vida de sus funcionarios, se pueden desarrollar programas orientados a tales fines, como:

- Programas de capacitación por incentivos.
- Programas recreativos, culturales y deportivos como por ejemplo: día del empleado, aniversario de fundación de la empresa, campeonato de fútbol, básquet, ecuavoley, cuarenta, etc.
- Comunicación permanente de las políticas y resultados de la gestión institucional a través de boletines o una revista "Mini informativo SUMAR" para que el empleado / trabajador pueda identificarse más con SU EMPRESA.

- Premios por ser el empleado del mes: diploma, pequeño electrodoméstico (reglas claras sobre como acumular puntos).

Para incrementar la identificación de los empleados con la empresa se recomienda lo siguiente:

- Ubicar en lugares visibles de la fábrica y las oficinas, textos referentes al negocio, a la Misión y Visión de SUMAR, y de la importancia que tienen los clientes. Esto servirá para generar una real vocación de servicio en el personal y crear una adecuada comprensión de que SUMAR no vende solamente muebles, sino que vende imagen, la cual es representada por cada uno de los trabajadores.

4.3.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para todo el personal se dictarán semestralmente charlas de motivación, para los ejecutivos de venta se incluirán seminarios sobre estrategias de ventas y servicio al cliente. Se contratarán profesionales especializados en cada área de interés.

La capacitación técnica al personal de fábrica será dictada por el Consejo Nacional de Capacitación de manera gratuita, en las fechas sugeridas por dicho organismo.

Dependiendo del número de participantes, los cursos serán dictados en la sala de capacitación de fábrica o en salones alquilados en hoteles de la ciudad de Quito.

Todos los gastos de capacitación se incluyen en el presupuesto de reestructuración, ver Anexo No. 9.

4.4 CONTROL DE COSTOS

Es indispensable realizar un control de costos y gastos dentro de la empresa, debido a que los mismos inciden directamente en sus utilidades.

INSUMOS

Independientemente de que se presente o no la reestructuración el valor de los insumos aumenta proporcionalmente con el incremento de las ventas de la empresa.

MANO DE OBRA

Dentro de los gastos indirectos de fabricación, el rubro de mano de obra es uno de los más altos según el análisis realizado previamente, por lo que se propone, la adquisición de maquinaria de punto destinada al área de carpintería para lograr su automatización, disminuyendo los costos de mano de obra debido a que no se requerirá de horas extras ni veladas, optimizando así los tiempos de producción.

La maquinaria permite realizar cortes de diferentes figuras en madera y mejorar los acabados gracias al post-formado del aglomerado. Se empezarán a producir en serie los diferentes tableros para que sean almacenados y utilizados en los meses de mayor venta.

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

Actualmente la empresa paga un valor alto por arriendo, por esta razón se ha sugerido el alquiler de un local más pequeño, en donde, en lugar de tener salas de exhibición, se utilicen las oficinas del personal con diseños y colores atractivos que sean apreciados por los clientes al momento de visitar la oficina. Este mismo concepto es manejado en la actualidad por Carvajal (empresa posicionada en segundo lugar en el mercado), la ubicación sugerida para el nuevo local de SUMAR en Quito según cotizaciones obtenidas es Av. Amazonas y Labrador.

Con respecto a estos costos, el nuevo arriendo sería de \$1510 mensuales y se eliminaría el costo por arriendo de salas de exhibición en Quito que en la actualidad es de \$2860 mensuales y el de la oficina que es de \$531.

En cuanto al establecimiento de Guayaquil se sugiere alquilar un local comercial con iguales características al de las oficinas centrales.

Dentro de los gastos administrativos y de ventas también se ha disminuido el rubro de servicios prestados por terceros gracias a la implementación del Departamento de Mercadeo.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS

El presente cuadro muestra un análisis comparativo de la estructura de costos con y sin reestructuración.

Cuadro XIV

Porcentaje de costos con respecto a ventas

CUENTAS	CON	SIN	2005
EGRESOS	REESTRUCTURACIÓN		VARIACIÓN
Insumos	46,07%	46,20%	-0,13%
Mano de obra	11,89%	13,25%	-1,36%
Gastos indirectos de fabricación	9,21%	9,20%	0,01%
Gastos administrativos y de ventas	27,84%	27,94%	-0,10%

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Dicha estructura presenta pequeños cambios en el año 2004 en todos los rubros a excepción y en el caso de los gastos administrativos y de ventas, a pesar del incremento por la implementación del departamento de marketing y la campaña publicitaria no aumentó debido a los cambios propuestos para el alquiler de nuevos locales de nuevos locales comerciales.

4.5 PRESUPUESTO DE REESTURACIÓN

Para obtener los costos de la reestructuración se realizaron varias cotizaciones de las cuales se escogieron aquellas más convenientes para la empresa con respecto a: precio y plazos de cancelación. Como por ejemplo es: la instalación de vallas

publicitarias proporcionadas por Publiposte y la publicación de avisos en páginas amarillas en Edina (Quito y Guayaquil).

La maquinaria de punto para el área de carpintería será comprada de segunda mano y tiene una vida útil de 10 años. Su financiamiento se propone realizarlo mediante un préstamo en el Banco del Pichincha, a una tasa del 16% con un plazo de vencimiento de 5 años. La amortización de mismo se incluye en el Anexo No. 11.

4.5.1 FLUJOS DE CAJA INCREMENTAL PROYECTADO

Para el análisis de los beneficios de la reestructuración se realizó un flujo incremental, en el cual se incluyeron los mismos rubros del flujo de caja analizado en el Capítulo III. Para la proyección se tomaron en consideración los siguientes supuestos:

SIN REESTRUCTURACIÓN

Las ventas fueron proyectadas utilizando la tasa real de crecimiento de la industria de 4.5% anual.

Los costos y gastos fueron proyectados con la tasa de inflación anual del 2.17%. En el caso de los costos que están relacionados directamente con las ventas se consideró además de la inflación la tasa de crecimiento de las mismas. Los gastos de depreciación y seguros se mantuvieron fijos. Ver anexo 6.

CON REESTRUCTURACIÓN

Para la proyección de ventas se utilizó la tasa de crecimiento de la industria (4.5%) para el año 2004, y se asumió un incremento de 1 punto porcentual para el 2005 y de 1.5 puntos porcentuales para cada uno de los siguientes años (2006-2009). Dicho incremento adicional en ventas es una proyección conservadora causada por el efecto de la publicidad y de la implementación de concesionarios.

Los costos fueron estimados en base a las cotizaciones seleccionadas. Ver Anexo No.6.

4.5.2 CAPM, VAN Y TIR

MODELO DE ACTIVOS FINANCIEROS (CAPM):

El modelo de activos financieros, CAPM (Capital Asset Pricing Model), se calcula de la siguiente manera:

$$CAPM = K_e \frac{P}{V} + K_d(1-t) \frac{D}{V}$$

Donde K_e es el costo del capital propio, el cual, se lo obtuvo de la siguiente manera:

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

R_f = Tasa libre de riesgo

β = Beta de la empresa

R_m = Tasa de rentabilidad del mercado

$R_m - R_f$ = Prima de riesgo del mercado

Para el cálculo del CAPM de la empresa se tomaron los siguientes datos:

TASA LIBRE DE RIESGO:

La tasa libor que es de 1.47%.

BETA:

Debido a que SUMAR no cotiza en la bolsa, se optó por utilizar la beta correspondiente a la industria de muebles proporcionada por el S&P 500, que es de 0.96.

RENDIMIENTO DE MERCADO:

El rendimiento de mercado es del 14.60% fue obtenido del S&P 500 de la industria maderera.

Como resultado de esto tenemos:

$$K_e = 1.47 + 0.96 (14.60 - 1.47) = 14.07\%$$

Debido a que los datos usados en el cálculo del K_e no corresponden a la realidad nacional, se lo ajustó mediante la incorporación del riesgo país; que fue calculado a través de la diferencia entre el rendimiento de los bonos Global del Ecuador que es en promedio del 10% y la tasa libor. Por lo tanto:

$$K_e \text{ ajustado} = K_e + (R_{f \text{ Ecuador}} - R_{f \text{ Libor}})$$

$$K_e \text{ ajustado} = 14.07\% + (10\% - 1.47\%) = 22.60\%$$

Por lo tanto el CAPM se calculó como sigue:

$$CAPM = K_e \text{ ajustado} \frac{P}{V} + K_d(1-t) \frac{D}{V}$$

Donde:

D/V = Nivel de deuda = 49%

P/V = Capital propio = 51%

t = Impuestos = 25%

K_d = costo del préstamo al Bco. del Pichincha

De esto se obtuvo una tasa de 17.41%

VALOR ACTUAL NETO (VAN):

Para el cálculo del VAN se utilizó como tasa de descuento el CAPM, su valor es de \$39.753,62, el cual es mayor que cero por lo que se concluye que la reestructuración es rentable. Si la empresa lleva a cabo la propuesta de reestructuración obtendrá un beneficio adicional. Ver anexo No. 12.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):

La TIR resultante del proyecto de reestructuración es del 50.48%, lo que muestra que las decisiones tomadas son las correctas, pues, en el momento actual, la tasa a atractiva en el mercado fluctúa entre un 35% y 50%. Ver anexo No. 12.

4.5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El criterio del VAN y el TIR, no son suficientes para valorar la factibilidad de la reestructuración de la empresa, por tal motivo, es importante realizar un análisis de los movimientos que podrían observarse en las diferentes variables que afectan al flujo de caja de SUMAR, como son: los costos y el crecimiento en las ventas. Este análisis permite reducir en gran parte el efecto de los posibles errores en la determinación de los supuestos utilizados para la predicción de los flujos de caja. Es decir, mediante el análisis de sensibilidad se tratará de identificar las principales amenazas que puede tener el proyecto durante el horizonte de tiempo analizado.

En los siguientes gráficos y cuadros se detallan las diferentes variaciones en el VAN y TIR del flujo incremental, en respuesta a cambios porcentuales en el costo de los insumos, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, gastos de administración y ventas y en el nivel de ventas.

Cuadro XV

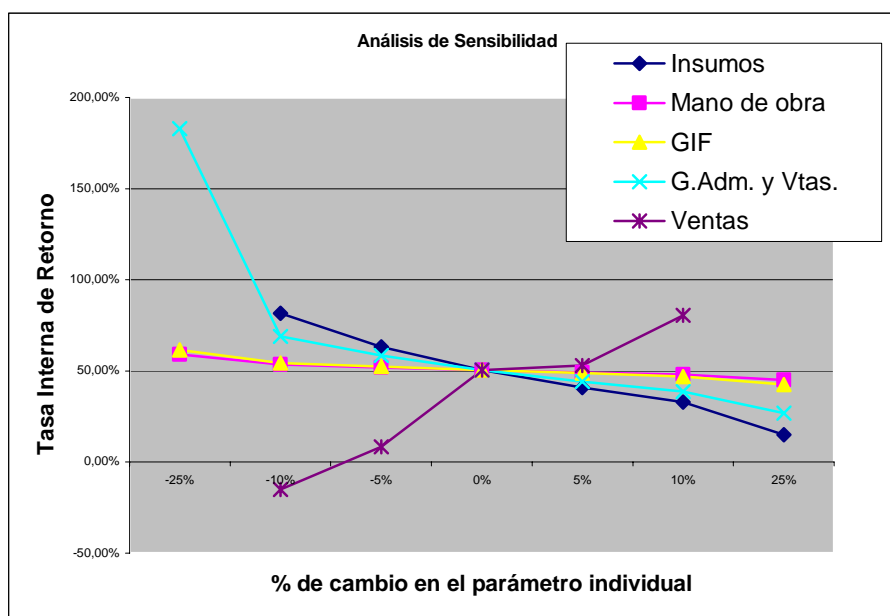
TIR resultante de las variaciones					
Variaciones	Insumos	Mano de obra	GIF	G. Adm. y Vtas.	Ventas
-25%	N/D	59,14%	61,49%	182,87%	N/D
-10%	81,68%	53,43%	54,41%	68,92%	-15,14%
-5%	63,19%	51,89%	52,38%	58,45%	8,25%
0%	50,48%	50,48%	50,48%	50,48%	50,48%
5%	40,78%	49,20%	48,71%	44,10%	52,95%
10%	32,88%	48,02%	47,04%	38,78%	80,63%
25%	14,96%	44,96%	42,56%	26,73%	N/D

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Gráfico No. 4.1

Análisis de Sensibilidad de la TIR



Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Según se aprecia en el gráfico anterior la tasa interna de retorno se muestra más sensible a cambios en el nivel de ventas, ya que esta curva tiene una mayor pendiente, por lo que una reducción del 10% en el nivel de ventas esperado disminuye la TIR a un -15,14%. En forma similar se muestran los efectos en variaciones en los costos de insumos y gastos de administración y ventas, aunque estos influyen en menor proporción.

Por otra parte se observa que el efecto de variaciones en los costos de mano de obra y de gastos indirectos de fabricación, es mínima ya que ambas curvas son planas.

Cuadro XVI

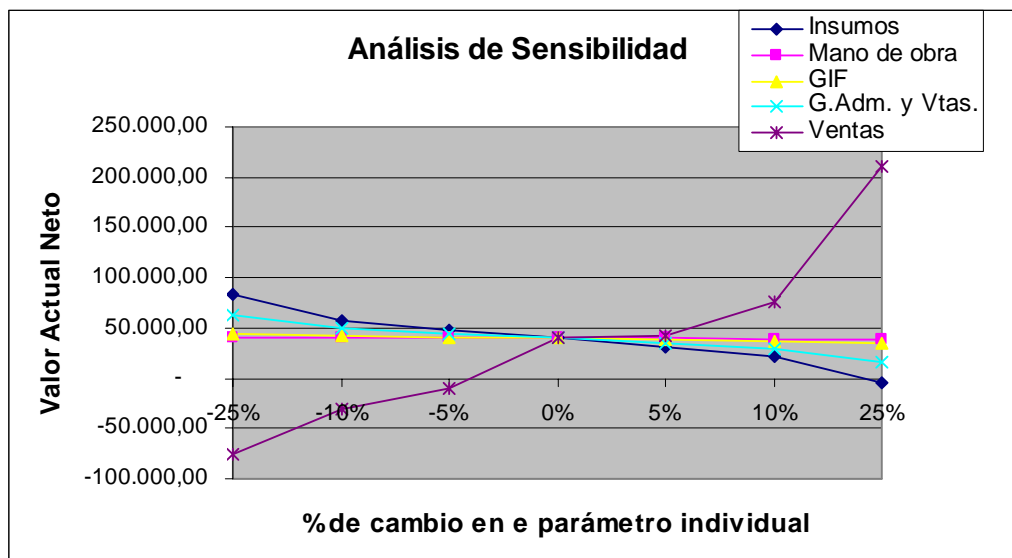
Variaciones	VAN resultante de las variaciones				
	Insumos	Mano de obra	GIF	G. Adm. y Vtas.	Ventas
-25%	83.282,96	40.245,80	45.152,72	63.758,41	-75.454,98
-10%	57.054,96	39.920,10	41.922,87	49.365,14	-30.388,25
-5%	48.312,30	39.868,86	40.846,25	44.567,39	-9.818,38
0%	39.753,62	39.753,62	39.753,62	39.753,62	39.753,62
5%	30.826,96	39.454,39	38.693,01	34.971,87	42.600,49
10%	22.084,30	39.339,16	37.616,39	30.174,12	75.631,73
25%	-4.143,70	38.993,45	34.386,54	15.580,84	210.454,40

Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

Gráfico No. 4.2

Análisis de Sensibilidad del VAN



Fuente: SUMAR REPCOM S.A.

Elaboración: Autoras

En el gráfico anterior podemos observar que el VAN tiene una reacción muy similar a la del TIR con respecto a variaciones porcentuales en las diferentes variables evaluadas.

Como conclusión, podemos recalcar que la variable más sensible es el volumen de ventas, pues sus cambios son los que más afectan a los resultados del TIR y el VAN. Por esta razón es fundamental hacer un análisis del Punto Muerto para determinar hasta que punto pueden caer las ventas antes de que el proyecto comience a originar pérdidas.

Para obtener esa respuesta se realizó un tanteo con los incrementos del nivel de ventas que constan en el flujo de caja incremental proyectado, variando dichos valores hasta obtener un VAN = 0, lo que se presenta cuando las ventas generadas se incrementan en 6.03%, es decir, apenas el 1.53% adicional al valor esperado del incremento del volumen de ventas sin reestructuración que es 4.5%.

Por lo tanto, si las ventas anualmente no tienen un crecimiento mayor al 6.03%, la gerencia de la empresa deberá considerar no seguir con la publicidad planificada durante el horizonte de tiempo evaluado. Es indispensable por lo tanto, un monitoreo permanente del volumen de ventas para que la gerencia tome medidas correctivas de no cumplirse con el mínimo requerido en el incremento de dicho rubro.

CONCLUSIONES

SUMAR REPCOM S.A., es una empresa en crecimiento que a pesar de la calidad de los productos que ofrece y de sus precios competitivos se ubica en el sexto lugar en el posicionamiento de mercado, debido sobre todo, al desconocimiento de su marca.

Luego del análisis realizado se llegó a la conclusión de que es necesario realizar una campaña publicitaria en la cual se de a conocer al mercado sus productos y su diferenciación con respecto a la competencia, lo que se facilitará mediante la implementación del Departamento de Marketing y Ventas.

En la actualidad los Gastos de Administración y Ventas afectan en gran medida a los resultados de la empresa, por lo que se propone alquilar nuevos locales en los que funcionen las oficinas de SUMAR y se aprovechen las estaciones de trabajo como salas de exhibición de los productos.

Es indispensable llevar a cabo programas de capacitación sobre todo técnica en el área de producción acompañada de cursos de motivación para todo el personal, con el fin de mejorar los procesos y el clima laboral dentro de la empresa.

Debido a que el proceso de producción de SUMAR es manual, se deben automatizar los procesos para mejorar la calidad de los productos y disminuir el tiempo de producción, lo cual reducirá los costos de mano de obra en un 15% por la disminución de horas extras requeridas y la ausencia de veladas (trabajo en horas nocturnas).

Con la adquisición de dos máquinas para el área de carpintería se podrá producir en serie, lo que permitirá almacenar tableros estándares que sean utilizados cuando exista incrementos en las ventas o se tenga que cumplir con contratos grandes en un plazo menor al normal. Además, se mejorará en el área que en la actualidad es la que más atrasa el proceso productivo.

Al realizar el análisis de la TIR y VAN del flujo incremental, los resultados fueron positivos demostrando así que el proyecto de reestructuración es rentable. El TIR obtenido es de 50.48% mientras que la VAN es de \$ 39753.62.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe mejorar su estructura organizacional, y definir en forma clara las funciones que cada empleado debe realizar mediante la elaboración de un manual de funciones concreto y claro
- Elaborar una campaña publicitaria dando la imagen de una empresa joven y dinámica, que se preocupa por sus clientes, ofreciéndoles cómodos ambientes de trabajo de buena calidad a precios competitivos, en donde la palabra clave sea comodidad.
- Mejorar el servicio de la empresa con una mayor coordinación entre los varios departamentos, sobre todo entre el Departamento de Marketing y Ventas y el de Producción.
- Mejorar la actuación de la oficina en Guayaquil, debido a que en comparación al tamaño de mercado no se están obteniendo los resultados esperados en esa

ciudad. Se debe hacer un levantamiento profundo de los problemas para decidir si se sigue con una oficina propia o si se pone un concesionario que reciba comisiones sobre las ventas que se realicen.

- Revisión de estados financieros y elaboración de flujo de caja trimestral que proporcionen a la gerencia información necesaria para tomar decisiones de manera inmediata y acertada.
- Es indispensable realizar un control de costos y gastos dentro de la empresa, debido a que los mismos inciden directamente en sus utilidades.

NOMBRE: JACKELINE MEDINA
ATENCION: JACKELINE MEDINA
DIRECCION: GUAYACANES MZ 206 VILLA 8
TELEFONO: 2-820498
FAX:
RUC:

PANELERIA

COD.	CANT.	UND.	DESCRIPCION	PRECIO VENTA PUBLICO	PRECIO 10% DSCTO.	V.TOTAL
PANELERIA TELA H= 2.40						
7262	3.3	MTS.	Tilewall base 2400 tela	121.00	108.90	359.37
7502	16.5	MTS.	Tilewall 300 tela	21.00	18.90	311.85
SUBTOTAL ==>						671.22
PANELERIA VIDIRO H= 2.40						
7261	2.4	MTS.	Tilewall base 2400 vidrio	144.00	129.60	311.04
7501	12	MTS.	Tilewall 300 vidrio	31.00	27.90	334.80
SUBTOTAL ==>						645.84
7262	1	MTS.	Tilewall base 2400 tela	121.00	108.90	108.90
7502	5	MTS.	Tilewall 300 tela	21.00	18.90	94.50
SUBTOTAL ==>						203.40
7261	1	MTS.	Tilewall base 2400 vidrio	144.00	129.60	129.60
7501	5	MTS.	Tilewall 300 vidrio	31.00	27.90	139.50
SUBTOTAL ==>						269.10
PANELERIA TELA						
7262	0.8	MTS.	Tilewall base 2400 tela	121.00	108.90	87.12
7502	1.6	MTS.	Tilewall 300 tela	21.00	18.90	30.24
7501	0.8	MTS.	Tilewall 300 vidrio	31.00	27.90	22.32
7222	0.8	MTS.	Tilewall base 1336 tela	87.00	78.30	62.64
7502	1.6	MTS.	Tilewall 300 tela	21.00	18.90	30.24
SUBTOTAL ==>						232.56

- * ESTOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA
- * **FORMA DE PAGO: 70% ANTICIPADO Y 30% CONTRA ENTREGA**
- * **FECHA ENTREGA: 20 DIAS**
- * **LOS COLORES DE TODOS LOS PRODUCTOS SON A ELECCION DEL CLIENTE ***
- * **ESTOS TOTALES SE ENCUENTRAN SUJETOS A VARIACION, PRODUCTO DE LA VERIFICACION DE MEDIDAS.**

ORIGINAL

Cobzacion medina2212

*Showroom: C.C. DICENTRO, Local No. 29.
 PBX: (593)4- 227-5641 * FAX: (593)4 - 227-7786
 E-mail: domizilg@interactive.net.ec
 P.O.Box: 09-01-15147

SOLICITUD DE PROFORMA

Cliente: Comercial Nuevos Horizontes
 Persona que compra: Machelina Medina
 Dirección: Suefedor, N° 206 Ulla 8
 Teléfonos: 80498 Fax: _____

CODIGO	Unid.	DESCRIPCION	
	2	Panels Solidos 1200 tela 322	9 644
	1	PANEL Solido 900 tela.	292
	2	Pared Vidrio 1200 tela. 379	758
	1	Pared Puerta Termos 90	502
	3	Tijil concreto Panel techo 21	63
	2	Tijil concreto Panel piso 21	42
	1	Tubo luro tubado 90	51
		FW	9 2.352,-
	1	Embutido Ole de 180x180	9 802
		36uetos	
	1	Sillon Pendiente Sillon Curvo	482
	2	Sillon Multitel Sillon " 313	626
	1	Embutido concreto de 150x150x60	660
	1	Sillon Asistente con brazos	231
	2	Panels Vivanda Mixta 160x90 n 373	746
	1	Adorno Termal 1600	30
VLH139	1	Adornado lateral Mixto 90x90x138	757

OBSERVACIONES: tiempo de entrega: 17 dias Costos 4.334

Forma de Pago: 60% anticipado 4077 + IVA 12%

FIRMA Y NOMBRE DEL VENDEDOR: Y. K. ... de ...

Fecha: Febrero 20 de 200 4

ANEXO No.2

En datos generales:

Ciudad:	Quito = 1	Guayaquil = 2	Cuenca = 3	Otros = 4
Tipo de encuestado	Empresa = 1	Banco = 2	Instituciones Públicas = 3	Otros = 4
Tamaño de la empresa	Pequeña = 1	Mediana = 2	Grande = 3	
Sector	Comercial = 1	Servicios = 2	Industrial = 3	

Pregunta 1

Mencione las 4 empresas de muebles de oficina que vienen a su mente = marca

Sumar= 1	Atu= 2	AmericanOffice=3	GMC= 4	Carvajal= 5
Impal= 6	Modular= 7	Equipar= 8	Mega = 9	EQ= 10
Domizil = 11	Área= 12	Tecnimuebles =13	Mueblesa= 14	UsaOffice=15
Informuebles=16	Diformuebles=17	IMG= 18	Medigmueble=19	Madebar=20
Estircomp = 21	Multioficinas 22	Cigma = 23		

Pregunta 2

¿En qué empresa de muebles de oficina adquiere sus productos? = adquiere

Sumar= 1	Atu = 2	AmericanOffice=3	GMC = 4	Carvajal = 5
Impal= 6	Modular = 7	Equipar = 8	Mega = 9	EQ = 10
Domizil = 11	Área = 12	Tecnimuebles =13	Mueblesa= 14	UsaOffice=15
Informuebles=16	Diformuebles=17	IMG= 18	Medigmueble=19	Madebar=20
Estircomp = 21	Multioficinas =22	Cigma = 23		

Pregunta 3

¿Cuál de estas variables para usted es la más importante? = prefieren

Precio = 1 Calidad = 2 Diseño = 3

ANEXO No.2

Pregunta 4

Calificación de 1 (Totalmente insatisfecho) a 5 (totalmente satisfecho).

Variables:

Calidad de materia prima = mprima

Diseño de muebles = diseño

Calidad de acabados e instalación = acabados

Precio pagado por el trabajo = precio

Cumplimiento del plazo fijado = plazo

Asesoramiento para la imagen adecuada = asesoría

Aprovechamiento del espacio = espacio

Cortesía de los vendedores = trato

Profesionalismo en el trabajo de instaladores = instalad

Pregunta 5

¿Cómo contactó a la empresa en la que adquirió los muebles? = contacto

Vendedores = 1 Almacén = 2 Referencias = 3 Publicidad = 4

Pregunta 6

¿Cada cuánto tiempo se realiza una renovación de muebles? = renovaci

2-4 años = 1 5-7 años = 2 8 o más años = 3

Pregunta 7

¿Ha escuchado acerca de Sumar por algún tipo de medio? = reconoci

Si = 1 No = 2

ANEXO No.2

¿Cuál? = medio

Radio = 1 Páginas amarillas = 2

Pregunta 8

Si SUMAR le presentaría una mejor propuesta de....., usted cambiaría de proveedor

Mejor precio = mprecio
Mejor calidad = mcalidad
Mejor diseño = mdiseño
Mejor funcionalidad = mfuncion
Mejor comodidad = mcomodid
Sí = 1 No = 2

Pregunta 9

Tiene usted planeado realizar una nueva adquisición de muebles de oficina. = compra

Si = 1 No = 2

Pregunta 10

Después de haber trabajado con SUMAR, usted volvería a adquirir sus productos =
aceptaci

Sí=1 No =2 Indeciso = 3

ANEXO No.3

ENCUESTA

DATOS GENERALES

Ciudad:				
Tipo de encuestado	Empresa	Banco	Organizaciones	Otros
Tamaño de la cía.	Pequeña	Mediana	Grande	
Sector	Comercial	Servicios	Industrial	

1. ¿Mencione las 4 empresas de muebles de oficina que vienen a su mente?
a b c d
2. ¿En qué empresa de muebles de oficina adquiere sus productos?
.....
3. ¿Cuál de estas variables para usted es la más importante?
Precio Calidad..... Diseño.....
4. De acuerdo a la siguiente escala comente sobre el nivel de satisfacción que usted tiene para cada uno de los factores que le voy leyendo. La escala es la siguiente:

Totalmente satisfecho	—————▶	5
Bastante satisfecho	—————▶	4
Medianamente satisfecho	—————▶	3
Insatisfecho	—————▶	2
Totalmente insatisfecho	—————▶	1

Variable evaluada	1	2	3	4	5
Calidad de materia prima					
Diseño de muebles					
Calidad de acabados e instalación					
Precio pagado por el trabajo					
Cumplimiento del plazo fijado					
Asesoramiento para la imagen adecuada					
Aprovechamiento del espacio					
Cortesía de los vendedores					
Profesionalismo en el trabajo de instaladores					

ANEXO No.3

5. Cómo contactó a la empresa en la que adquirió los muebles?
Vendedores Almacén Referencias
6. Cada cuanto tiempo se realiza una renovación de muebles ?
1-3 años 3-6 años 6 o más años
7. Si SUMAR le presentaría una mejor propuesta de, usted cambiaría de proveedor
Sí No
8. Después de haber trabajado con SUMAR, usted volvería a adquirir sus productos
Sí No Indeciso

ANEXO No.4
TABLA DE COMISIONES

QUITO

	HASTA 25				DESCUENTOS						SANCION	
	CUPO MIN	CUPO OPT	COM.FIJA	CUPO-M	CUPO.OP	0-10	11-15	16-20	21-24	TRIMESTRE	CUPO MIN	TRIMES
ENERO	10000	20000	1	1	2	4	3	2	1		15000	950
FEBRERO	10000	20000	1	1	2	4	3	2	1		22000	1300
MARZO	10000	20000	1	1	2	4	3	2	1		8000	681
ABRIL	12000	20000	1	1	2	4	3	2	1	-1	15000	150
MAYO	13000	20000	1	1	2	4	3	2	1		45000	3081
JUNIO	13000	20000	1	1	2	4	3	2	1	-1		
JULIO	13000	20000	1	1	2	4	3	2	1			
AGOSTO	13000	20000	1	1	2	4	3	2	1			
SEPTIEMBRE	13000	20000	1	1	2	4	3	2	1	-1		
OCTUBRE	13000	20000	1	1	2	4	3	2	1			
NOVIEMBRE	13000	20000	1	1	2	4	3	2	1			
DICIEMBRE	13000	20000	1	1	2	4	3	2	1	-1		
	1460000	2400000								TOTAL		
										TOTAL		

Premio anual al mejor asesor comercial: un fin de semana en el Hotel Altamar en atacames con todos los gastos pagados para 2 personas

- 1.- Premio trimestral al mejor asesor comercial. Sorpresa Opciones: 1) Bono en efectivo equivalente al 1% sobre la diferencia entre el cupo mínimo trimestral asignado y el alcanzado
2) Bono de alimentación fijo equivalente a un salario mínimo vital US\$ 120

- 2.- Todo negocio que pase del 25% de descuento será con autorización de Gerencia General
3.- Es obligatorio que el ejecutivo de ventas sea el responsable directo de la cobranza, en caso de que exista una cobranza atrasada por mas de 90 días la empresa descontará al ejecutivo el valor de la comision, pasado los 120 días se descontará el valor de la venta. El descuento se realizará dependiendo del monto al que ascienda la cobranza.
4.- Las comisiones serán canceladas con base a los abonos pagados dentro de los 5 primeros días del mes siguiente.
5.- A demás de todos estos beneficios, los asesores se encuentran en nomina y con un sueldo básico de US\$ 200, lo que significa que tienen derecho a todos los beneficios de código de trabajo.
6.- La evaluación del asesor se realizará en forma trimestral, bajo los parámetros establecidos por la Gerencia General de Sumar S.A.

DESCUENTOS SUPERIORES AL 25%		
25-27	27-28	28-30
2	1,5	1

15000
22000
8000
15000
45000

0,05
0,05
0,06
0,01

750
1100
480
150

200
200
201
0

950
1300
681
150
3081

6,333333333
5,90909091
8,5125
1,0000
1027

6,84666667

ANEXO No.4
TABLA DE COMISIONES

GUAYAQUIL

	HASTA 25		DESCUENTOS			SANCION TRIMESTRE	CUPO MIN TRIMES
	CUPO MIN	CUPO OPT	CUPO,OP	0-10	11-15		
ENERO	10000	20000	1	4	3		
FEBRERO	10000	20000	1	4	3		
MARZO	10000	20000	1	4	3	-1	30.000,00
ABRIL	12000	20000	1	4	3		
MAYO	13000	20000	1	4	3		
JUNIO	13000	20000	1	4	3		38.000,00
JULIO	15000	20000	1	4	3		
AGOSTO	15000	20000	1	4	3		
SEPTIEMBRE	15000	20000	1	4	3		45.000,00
OCTUBRE	15000	20000	1	4	3		
NOVIEMBRE	15000	20000	1	4	3		
DICIEMBRE	15000	20000	1	4	3	-1	45.000,00
	158000	240000				TOTAL	158.000,00
						TOTAL GYE	304.000,00

Premio anual al mejor asesor comercial: un fin de semana en el Hotel Alhambra en los meses de Agosto y Septiembre para 2 personas

1.- Premio trimestral al mejor asesor comercial. Sorpresa Opciones: 1) Bono en efectivo equivalente al 1% sobre la diferencia entre el cupo mínimo trimestral asignado y el alcanzado en esta negociación la tabla normal no califica y se considera la tabla de descuentos mayores al 25% 2) Bono de alimentación fijo equivalente a un salario mínimo vital US\$ 120

2.- Todo negocio que pase del 25% de descuento será con autorización de Gerencia General

3.- Es obligatorio que el ejecutivo de ventas sea el responsable directo de la cobranza, en caso de que exista una cobranza atrasada por mas de 90 días la empresa descontará al ejecutivo el valor de la comisión, pasado los 120 días se descontará el valor de la venta. El descuento se realizará dependiendo del monto al que ascienda la cobranza.

4.- Las comisiones serán canceladas con base a los abonos pagados dentro de los 5 primeros días del mes siguiente.

5.- Los asesores tendrán un sueldo básico de US\$ 200, el mismo que se cancelará mensualmente con abono a la cuota de leasing del vehículo, para lo cual se tendrá que realizar los contratos de leasing y contratos internos entre el asesor y Sumar S.A.

6.- La evaluación del asesor se realizará en forma trimestral, bajo los parámetros establecidos por la Gerencia General de Sumar S.A.

DESCUENTOS SUPERIORES AL 25%

25-27 27-28 28-30

OJO EL PRESUPUESTO MINIMO DE GUAYAQUIL SERAN 25000 US

ANEXO No. 5

ESTADOS DE RESULTADOS DEL 2000-2003				
	Año	Año	Año	Año
	2000	2001	2002	2003
VENTAS NETAS	236,735.08	651,831.93	1,030,330.78	976,900.91
COSTOS	163,716.26	401,472.31	630,846.96	662,563.59
COSTOS DIRECTOS	155,525.31	348,358.13	496,662.16	452,940.15
MATERIA PRIMA	151,519.15	320,397.91	422,054.98	375,233.49
MANO DE OBRA	4,006.16	30,447.64	74,607.18	77,706.65
COSTOS INDIRECTOS	5,164.79	31,004.12	53,001.76	114,815.89
MATERIALES INDIRECTOS	1,706.71	979.83	8,195.80	57,120.26
MANO DE OBRA INDIRECTA	3,458.08	30,024.29	44,805.96	57,695.63
GASTOS DE FABRICACION	3,026.16	19,623.34	81,183.04	94,807.56
SERVICIOS	3,007.17	18,148.28	78,275.28	91,206.51
DEPRECIACIONES	18.99	1,475.06	2,907.76	3,601.05
UTILIDAD BRUTA	73,018.82	250,359.62	399,483.82	314,337.32
GASTOS	69,601.32	203,639.18	318,436.85	326,877.64
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION	69,601.32	203,639.18	318,436.85	326,877.64
DEL PERSONAL	31,534.63	101,125.51	120,889.80	136,594.08
SERVICIOS	3,731.14	20,655.31	20,116.81	134,419.79
DEPRECIACIONES	3,672.23	8,751.31	22,942.17	27,889.59
OTROS GASTOS DE VENTAS	30,663.32	73,107.05	154,488.07	27,974.18
UTILIDAD OPERATIVA	3,417.50	46,720.44	81,046.97	-12,540.31
INGRESOS NO OPERACIONALES	5,186.63	1,403.20	5,541.75	28,200.27
GASTOS NO DEDUCIBLES	1,978.70	2,484.20	4,764.62	7,078.99
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPTOS.	10,582.83	50,607.84	91,353.34	22,738.95
GASTOS FINANCIEROS				
INGRESO ANTES DE IMPTOS.	10,582.83	50,607.84	91,353.34	22,738.95
IMPUESTOS POR INGRESOS TOTALES				
UTILIDAD A EMPLEADOS	1,587.42	7,591.18	13,703.00	3,410.84
BASE IMPONIBLE	8,995.40	43,016.66	77,650.34	19,328.11
IMPUESTO A LA RENTA				
25%	2,248.85	5,377.08		
15%		3,226.25	11,647.55	2,899.22
RESULTADOS EJERCICIO	6,746.55	34,413.33	66,002.79	16,428.89

ANEXO No. 6
PPRESUPUESTO SIN REESTRUCTURACIÓN

CUENTAS	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
COSTOS DIRECTOS	452,940.15	480,020.87	508,856.80	539,565.03	572,270.55	607,106.79	644,216.15
Insumos	375,233.49	400,627.98	427,741.08	456,689.10	487,596.22	520,595.03	555,827.08
Mano de obra	77,706.65	79,392.89	81,115.71	82,875.92	84,674.33	86,511.77	88,389.07
COSTOS INDIRECTOS	209,623.45	218,110.76	227,054.08	236,481.70	246,423.77	256,912.42	267,981.91
Materiales indirectos	57,120.26	60,985.96	65,113.28	69,519.91	74,224.78	79,248.05	84,611.28
Mano de obra indirecta	57,695.63	58,947.62	60,226.79	61,533.71	62,868.99	64,233.25	65,627.11
SERVICIOS	91,206.51	94,576	98,113	101,827	105,729	109,830	114,142
Fuerza eléctrica	6,920.32	7388.66	7888.70	8422.58	8992.59	9601.18	10250.95
Combustibles y lubricantes	3,480.21	3715.74	3967.21	4235.69	4522.35	4828.41	5155.18
Arrendos	38,400.00	39233.28	40084.64	40954.48	41843.19	42751.19	43678.89
Teléfonos, fax, comunicaciones	2,928.29	3126.47	3338.06	3563.96	3805.16	4062.68	4337.63
Repuestos maquinaria y equipo fábrica	1,414.20	1509.91	1612.09	1721.19	1837.68	1962.05	2094.83
Mantenimiento maquinaria y equipos fabrica	3,125.12	3336.62	3562.43	3803.52	4060.93	4335.76	4629.19
Capacitación							
Agua potable	2,864.23	3058.07	3265.03	3486.00	3721.92	3973.80	4242.74
Vigilancia, monitoreo	442.26	472.19	504.14	538.26	574.69	613.58	655.11
Suministros oficina fabrica	909.43	970.98	1036.69	1106.85	1181.76	1261.74	1347.13
Mantenimiento instalaciones planta	8,158.32	8710.45	9299.94	9929.33	10601.31	11318.77	12084.78
Seguros Fábrica	1,956.72	1999.19	2042.57	2086.89	2132.18	2178.44	2225.72
Leasing Maquinaria	20,607.41	21054.59	21511.47	21978.27	22455.20	22942.48	23440.33
DEPRECIACIONES	3,601	3,601	3,601	3,601	3,601	3,601	3,601
Depreciación maquinaria y equipos	3,523.70	3524	3524	3524	3524	3524	3524
Depreciación herramientas	77.34	77.34	77.34	77.34	77.34	77.34	77.34
GASTOS	309424	317518	325925	334660	343741	353187	312853
Gasto de Adm y Ventas	309424	317518	325925	334660	343741	353187	312853
GASTOS DE VENTAS	190,616	196,445	202,537	208,909	215,575	222,552	179,697
DEL PERSONAL	75,127	76,757	78,423	80,124	81,863	83,640	85,454
SERVICIOS	102,045.33	106,244	110,671	115,341	120,268	125,469	80,799
Combustibles y lubricantes	8,915.00	9518.34	10162.50	10850.27	11584.57	12368.58	13205.64
Comisiones ocasionales	18,976.00	20260.23	21631.37	23095.31	24658.32	26327.10	28108.83
Mantenimiento vehículos	11,388.00	12158.70	12981.56	13860.10	14798.11	15799.59	16868.85
Instalación de Dpto. Mercadeo							
Varios Dpto. de Mercadeo							
Campaña Publicitaria							
Servicios Prestados de Terceros							
Varios capacitación							
Transporte mercaderías Provincias	3,258.21	3478.71	3714.14	3965.50	4233.87	4520.41	4826.33
Transporte mercaderías Quito - Gquil.	1,548.00	1652.76	1764.62	1884.04	2011.54	2147.68	2293.03
Viajes al exterior, hospedajes	5,420.25	5537.87	5658.04	5780.82	5906.26	6034.43	6165.38

PPRESUPUESTO SIN REESTRUCTURACIÓN

Cuentas	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Polizas seguros cumplimiento	2,435.30	2488.15	2542.14	2597.31	2653.67	2711.25	2770.09
Polizas seguros vehiculos	743.57	759.70	776.19	793.03	810.24	827.82	845.79
Instalaciones de terceros	3,258.00	3328.70	3400.93	3474.73	3550.13	3627.17	3705.88
Arriendo locales de ventas	44,100.00	45057	46035	47034	48054	49097	
Arriendo Quito	33,600.00	34329.12	35074.06	35835.17	36612.79	37407.29	38219.03
Arriendo Guayaquil	10,500.00	10727.85	10960.64	11198.49	11441.50	11689.78	11943.45
DEPRECIACIONES	13,443.53	13,443.53	13,443.53	13,443.53	13,443.53	13,443.53	13,443.53
Depreciación vehículos	13,443.53	13,443.53	13,443.53	13,443.53	13,443.53	13,443.53	13,443.53
Depreciación Equipos de Oficina							
GASTOS DE ADMINISTRACION	118,809	121,074	123,387	125,751	128,167	130,634	133,156
DEL PERSONAL	61,467	62,801	64,164	65,556	66,979	68,432	69,917
SERVICIOS	34,377.46	35,123	35,886	36,664	37,460	38,273	39,103
Mantenimiento instalaciones administración	2,144.24	2190.77	2238.31	2286.88	2336.51	2387.21	2439.01
Mantenimiento activos fijos administración	4,254.22	4346.53	4440.85	4537.22	4635.68	4736.27	4839.05
Correos, comunicaciones	652.30	666.45	680.92	695.69	710.79	726.21	741.97
Agua potable	879.71	898.80	918.30	938.23	958.59	979.39	1000.64
Luz eléctrica	1,363.91	1393.51	1423.75	1454.65	1486.21	1518.46	1551.41
Teléfonos, fax, comunicaciones	13,890.14	14191.56	14499.52	14814.15	15135.62	15464.06	15799.64
Arriendos	6,240.00	6375.41	6513.75	6655.10	6799.52	6947.07	7097.82
Guardianía, Vigilancia, Monitoreo	657.79	672.06	686.65	701.55	716.77	732.32	748.22
Polizas seguros vehiculos	677.89	692.60	707.63	722.99	738.67	754.70	771.08
Polizas seguros vida, accidentes	1,711.21	1748.34	1786.28	1825.04	1864.64	1905.11	1946.45
Polizas seguros incendio	133.85	136.76	139.72	142.76	145.85	149.02	152.25
Polizas seguros robo	203.34	207.75	212.26	216.86	221.57	226.38	231.29
Polizas seguros equipos electronicos	356.57	364.31	372.22	380.29	388.55	396.98	405.59
Servicios Intermediación Nómina	1,212.29	1238.60	1265.47	1292.93	1320.99	1349.66	1378.94
Servicios Prestados de Terceros							
Varios capacitación							
DEPRECIACIONES	14,446	14446.06	14446.06	14446.06	14446.06	14446.06	14446.06
Depreciación Equipos de computación	11,818.53	11819	11819	11819	11819	11819	11819
Depreciación Muebles y enseres	892.24	892	892	892	892	892	892
Depreciación Equipos de Oficina	1,735.28	1735	1735	1735	1735	1735	1735
OTROS	8,518.00	8,702.84	8,891.69	9,084.64	9,281.78	9,483.19	9,688.98
Contribuciones, afiliaciones	4,588.00	4687.56	4789.28	4893.21	4999.39	5107.88	5218.72
Gastos varios de administración	3,930.00	4015.28	4102.41	4191.43	4282.39	4375.32	4470.26
Incentivos y premios al personal							
GASTOS FINANCIEROS							
FINANCIEROS							
Intereses préstamos Pichincha	1,621.26	1544.06					

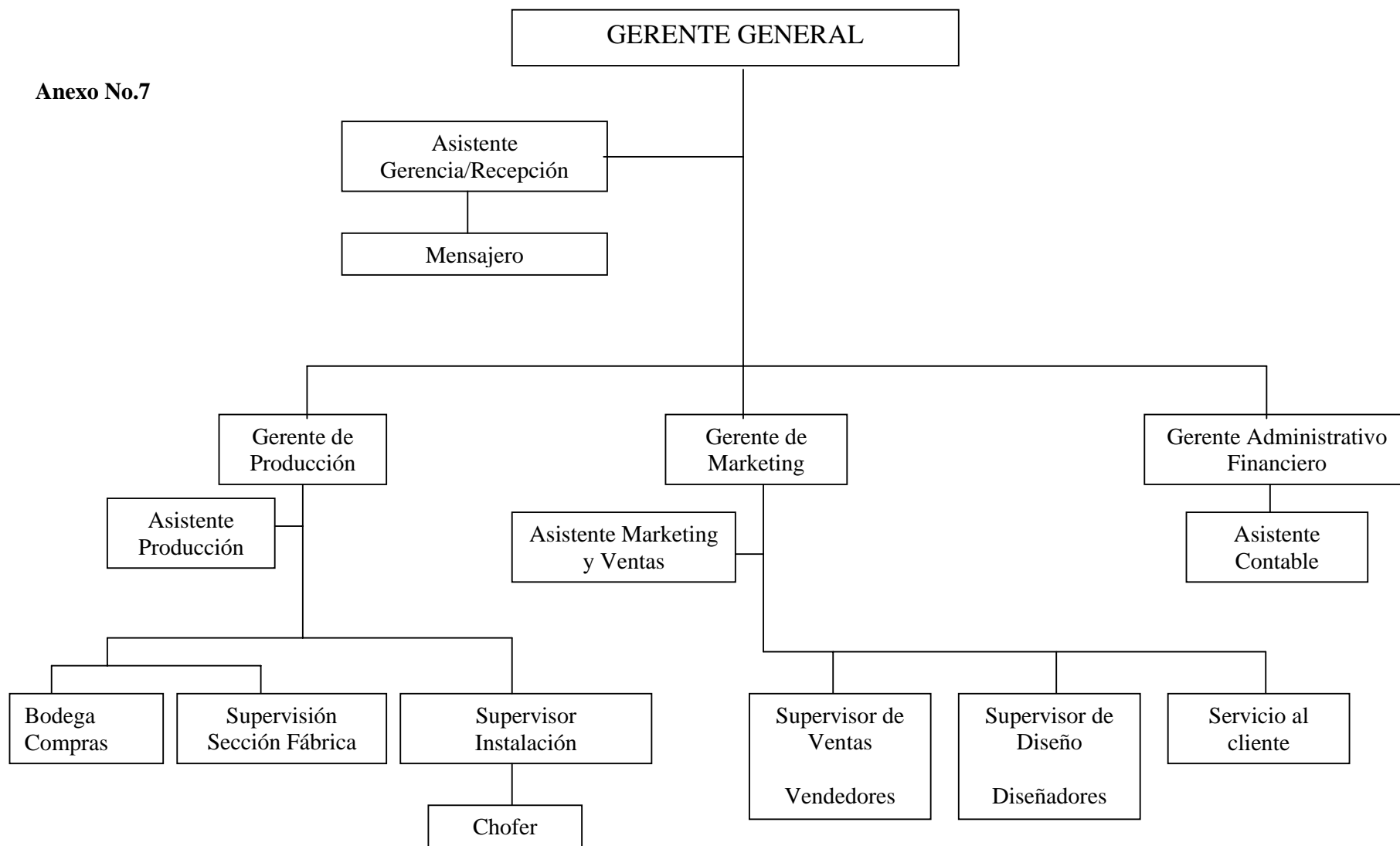
ANEXO No.6
PRESUPUESTO CON REESTRUCTURACIÓN

Cuentas	2004	2004	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	Ene-Oct	Nov-Dic	2004	2005	2006	2007	2008	2009
COSTOS DIRECTOS	400,017.39	83,003.48	483,020.87	508,385.05	548,915.18	599,596.22	660,734.68	734,624.
Insumos	333,856.65	66771.33	400,627.98	433,880.91	474,326.85	523,389.32	582,874.09	655,074.
Mano de obra	66,160.74	16232.15	82,392.89	74,504.14	74,588.33	76,206.90	77,860.59	79,550.
COSTOS INDIRECTOS	181,758.97	36,857.85	218,616.82	229,074.64	237,922.28	247,938.80	258,855.80	271,816.
Materiales indirectos	50821.63	10164.33	60985.96	64645.12	69170.28	74703.90	81427.25	89569
Mano de obra indirecta	49,123.02	8842.14	57,965.16	54,204.11	55,380.34	56,582.09	57,809.92	59,064.
SERVICIOS	78,813	16,668	95,481	99,624	102,771	106,052	109,018	112,5
Fuerza eléctrica	6157.22	1293.02	7450.24	8283.14	8462.88	8646.53	8834.16	9025
Combustibles y lubricantes	3096.45	619.29	3715.74	3967.21	4235.69	4522.35	4828.41	5155
Arriendos	32694.40	6538.88	39233.28	40084.64	40954.48	41843.19	42751.19	43678
Teléfonos, fax, comunicaciones	2605.39	521.08	3126.47	3338.06	3563.96	3805.16	4062.68	4337
Repuestos maquinaria y equipo fábrica	1258.26	547.13	1805.39	1692.70	1729.43	1766.96	1805.30	1844
Mantenimiento maquinaria y equipos fabrica	2780.51	264.23	3044.75	3740.55	3821.72	3904.65	3989.38	4075
Capacitación		840.00	840.00	858.23	876.8515476	895.8792262	457.66	467
Agua potable	2548.39	509.68	3058.07	3265.03	3486.00	3721.92	3973.80	4242
Vigilancia, monitoreo	393.49	78.70	472.19	504.14	538.26	574.69	613.58	655
Suministros oficina fabrica	809.15	161.83	970.98	1036.69	1106.85	1181.76	1261.74	1347
Mantenimiento instalaciones planta	7258.71	1451.74	8710.45	9299.94	9929.33	10601.31	11318.77	12084
Seguros Fábrica	1665.99	333.20	1999.19	2042.57	2086.89	2132.18	2178.44	2225
Leasing Maquinaria	17545.49	3509.10	21054.59	21511.47	21978.27	22455.20	22942.48	23440
DEPRECIACIONES	3,001	1,184	4,184	10,601	10,601	10,601	10,601	10,6
Depreciación maquinaria y equipos	2936.42	1170.62	4107.04	10524	10524	10524	10524	10524
Depreciación herramientas	64.45	12.89	77.34	77.34	77.34	77.34	77.34	77
GASTOS	264932	74761	334381	329332	337802	347807	354969	3641
Gasto de Adm y Ventas	264932	74761	334381	329332	337802	347807	354969	3641
GASTOS DE VENTAS	164,038	52,335	216,372	208,154	214,144	221,605	226,156	233,2
DEL PERSONAL	63,964	13,693	77,657	83,823	85,642	87,500	89,399	91,3
SERVICIOS	88,871	36,368	123,235	110,688	114,859	120,461	123,114	128,2
Combustibles y lubricantes	7931.95	1586.39	9518.34	10162.50	10850.27	11584.57	12368.58	13205
Comisiones ocasionales	16883.52	3376.70	20260.23	21941.87	22148.87	22355.87	22562.87	22769
Mantenimiento vehículos	10132.25	2026.45	12158.70	12981.56	13860.10	14798.11	15799.59	16868
Instalación de Dpto. Mercadeo	-	1500.00	1500.00	-	-	-	-	-
Varios Dpto. de Mercadeo	-	1020.00	1020.00	1042.13	1064.75	1087.85	1111.46	1135
Campaña Publicitaria	-	16252.00	16252.00	16205.28	17177.60	19345.77	19300.75	20458
Servicios Prestados de Terceros	-	800.00	800.00	1634.72	1670.19	1706.44	871.73	890
Varios capacitación	-	120.00	120.00	245.21	250.53	255.97	130.76	133
Transporte mercaderías Provincias	2898.93	579.79	3478.71	3767.45	4118.65	4544.67	5061.19	5688
Transporte mercaderías Quito - Gquil.	1377.30	275.46	1652.76	1764.62	1929.11	2128.65	2370.58	2664
Viajes al exterior, hospedajes	4614.89	922.98	5537.87	5658.04	5780.82	5906.26	6034.43	6165

PRESUPUESTO CON REESTRUCTURACIÓN

CUENTAS	2004	2004	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	Ene-Oct	Nov-Dic	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Polizas seguros cumplimiento	2073.46	414.69	2488.15	2542.14	2597.31	2653.67	2711.25	2770
Polizas seguros vehiculos	633.09	126.62	759.70	776.19	793.03	810.24	827.82	845
Instalaciones de terceros	2773.92	554.78	3328.70	3400.93	3474.73	3550.13	3627.17	3705
Arriendo locales de ventas	37547	4808	42355	26561	27137	27726	28328	28328
Arriendo Quito	28607.6	3020	31627.6	15600	15938.52	16284.38588	16637.75706	16998.791
Arriendo Guayaquil	8939.875	1787.98	10727.85	10960.64	11198.49	11441.50	11689.78	11943
DEPRECIACIONES	11,202.94	2,273.92	13,476.86	13,643.53	13,643.53	13,643.53	13,643.53	13,643.53
Depreciación vehículos	11,202.94	2,273.92	13,476.86	13,643.53	13,643.53	13,643.53	13,643.53	13,643.53
Depreciación Equipos de Oficina								
GASTOS DE ADMINISTRACION	100,895	22,426	118,008	121,177	123,658	126,203	128,813	131,400
DEL PERSONAL	52,334.32	10,466.86	62,801	64,164	65,556	66,979	68,432	69,900
SERVICIOS	29,270	4,791	28,748	29,372	30,009	30,660	31,326	32,000
Mantenimiento instalaciones administración	1825.64	365.13	2190.77	2238.31	2286.88	2336.51	2387.21	2439
Mantenimiento activos fijos administración	3622.11	724.42	4346.53	4440.85	4537.22	4635.68	4736.27	4839
Correos, comunicaciones	555.38	111.08	666.45	680.92	695.69	710.79	726.21	741
Agua potable	749.00	149.80	898.80	918.30	938.23	958.59	979.39	1000
Luz eléctrica	1161.26	232.25	1393.51	1423.75	1454.65	1486.21	1518.46	1551
Teléfonos, fax, comunicaciones	11826.30	2365.26	14191.56	14499.52	14814.15	15135.62	15464.06	15799
Arriendos	5312.84	-						
Guardiania, Vigilancia, Monitoreo	560.05	112.01	672.06	686.65	701.55	716.77	732.32	748
Polizas seguros vehiculos	577.17	115.43	692.60	707.63	722.99	738.67	754.70	771
Polizas seguros vida, accidentes	1456.95	291.39	1748.34	1786.28	1825.04	1864.64	1905.11	1946
Polizas seguros incendio	113.96	22.79	136.76	139.72	142.76	145.85	149.02	152
Polizas seguros robo	173.12	34.62	207.75	212.26	216.86	221.57	226.38	231
Polizas seguros equipos electronicos	303.59	60.72	364.31	372.22	380.29	388.55	396.98	405
Servicios Intermediación Nómina	1032.16	206.43	1238.60	1265.47	1292.93	1320.99	1349.66	1378
Servicios Prestados de Terceros	-	600.00	600.00	1226.04	1252.65	1279.83	1307.60	1335
Varios capacitación	-	180	180	367.81	375.79	383.95	392.28	400
DEPRECIACIONES	12038.38	2407.68	14446.06	14446.06	14446.06	14446.06	14446.06	14446
Depreciación Equipos de computación	9848.77	1969.75	11818.53	11819	11819	11819	11819	11819
Depreciación Muebles y enseres	743.54	148.71	892.24	892	892	892	892	892
Depreciación Equipos de Oficina	1446.07	289.21	1735.28	1735	1735	1735	1735	1735
OTROS	7,252.37	4,760.47	12,012.84	13,195.29	13,646.46	14,117.30	14,608.85	15,122.00
Contribuciones, afiliaciones	3906.30	781.26	4687.56	4789.28	4893.21	4999.39	5107.88	5218
Gastos varios de administración	3346.07	669.21	4015.28	4102.41	4191.43	4282.39	4375.32	4470
Incentivos y premios al personal	-	3,310	3310.00	4303.60	4561.82	4835.52	5125.66	5433
GASTOS FINANCIEROS								
FINANCIEROS								
Intereses préstamos Pichincha			3,249.73	10,301.56	6,858.52	4,712.33	2,286.75	-173.00

Anexo No.7



ANEXO No.8

Funciones del Gerente de Marketing

1. Solicita a Gerencia Administrativa los costos variables y fijos de SUMAR.
2. Solicita al supervisor de ventas sus presupuestos anuales por línea de producto y territorios.
3. Elaborar el plan anual de mercadotecnia: líneas de producto, posicionamiento, segmentos de mercado, precios, canales de distribución, imagen de locales/ comunicación (publicidad, ventas personales, promoción de ventas) y presupuesto anual de ventas, cupos, territorios, y presupuesto para actividades de mercadotecnia.
4. Presenta el plan anual de mercadotecnia y ventas a Gerencia General para aprobación.
5. Designa responsables y fechas para la implementación de cada acción del plan de mercadotecnia y ventas.
6. Efectúa el seguimiento y la supervisión del cumplimiento del plan aprobado.
7. Elabora el plan de incentivos y comisiones del personal a su cargo.
8. Controla el cumplimiento de los cupos asignados de venta.
9. Mantiene reuniones de trabajo con agencias de publicidad y medios de comunicación, para definición, discusión y control de actividades: materiales publicitarios, revisión de campañas publicitarias, investigación de mercados, discusión de programación y condiciones para contratación.
10. Elabora informes específicos solicitados por la Gerencia General, sobre el estado de marcas, líneas de producto, ventas, niveles de satisfacción de clientes.

ANEXO No.8

Funciones del Gerente de Marketing

12. Asiste a eventos promocionales o de relaciones públicas, para control y supervisión del trabajo realizado, apoyo a su equipo de trabajo y obtención de información útil para su área.

13. Presenta información a Gerencia General y de Producción sobre nuevas tendencias en el diseño de ambientes de oficina en el extranjero y entre los competidores directos del mercado ecuatoriano.

14. Motiva al personal a su cargo.

15. Recibe el reporte enviado por Gerencia de Producción sobre cumplimiento de fechas de instalación y solicita a servicio al cliente un informe de satisfacción por el cumplimiento de la labor para su registro.

16. Mantiene reuniones quincenales con Servicio al cliente. Supervisor de Ventas y Supervisor de Diseño para informarse sobre novedades, avances y sugerencias de cada área a fin de conocer logros y problemas del personal a su cargo en el cumplimiento de las actividades planificadas.

17. Presentar propuestas para nuevos mercados y nuevos productos a la Gerencia General y la Gerencia de Producción.

ANEXO No. 9

PRESUPUESTO DE LA REESTRUCTURACIÓN						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
COSTOS DE REESTRUCTURACION	112,822.00	38,716.08	40,542.24	43,612.80	42,829.74	44,894.21
COSTOS DE PUBLICIDAD	16,252.00	16,205.28	17,177.60	19,345.77	19,300.75	20,458.79
Guía Telefónica (EDINA)	964.00			1,137.52		
Quito	482.00			568.76		
Guayaquil	482.00			568.76		
Afiches (PUBLIPOSTE)	15,288.00	16,205.28	17,177.60	18,208.25	19,300.75	20,458.79
Sistema Publipalette (sector norte)	13,888.00	14,721.28	15,604.56	16,540.83	17,533.28	18,585.28
Producción de Imagen	1,400.00	1,484.00	1,573.04	1,667.42	1,767.47	1,873.52
COSTOS DE CAPACITACION	5,550.00	8,416.40	8,921.38	9,456.67	8,332.35	8,832.29
Personal Ventas	800.00	1,950.40	2,067.42	2,191.47	1,161.48	1,231.17
Servicios Prestados de Terceros	800.00	1,696.00	1,797.76	1,905.63	1,009.98	1,070.58
Gastos Varios	120.00	254.40	269.66	285.84	151.50	160.59
Personal Producción (CNC)	840.00	890.40	943.82	1,000.45	530.24	562.05
Servicios Prestados de Terceros	-	-	-	-	-	-
Gastos Varios	840.00	890.40	943.82	1,000.45	530.24	562.05
Cursos Para Motivación de Personal	3,910.00	5,575.60	5,910.14	6,264.74	6,640.63	7,039.07
Servicios Prestados de Terceros	600.00	1,272.00	1,348.32	1,429.22	1,514.97	1,605.87
Gastos Varios	180.00	381.60	404.50	428.77	454.49	481.76
Premios por buen desempeño	750.00	1,590.00	1,685.40	1,786.52	1,893.72	2,007.34
Premio viaje para el mejor vendedor	2,560.00	2,713.60	2,876.42	3,049.00	3,231.94	3,425.86
COSTOS DE PRODUCCION	87,180.00	7,180.00	7,180.00	7,180.00	7,180.00	7,180.00
Maquinaria de Carpinteria	80,000.00					
Seguro de Maquina	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Depreciación Maquinaria	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
COSTOS DE DPTO. DE MARKETING	3,840.00	6,914.40	7,263.26	7,630.36	8,016.65	8,423.13
Sueldo Gerente de Marketing	900.00	5,400.00	5,670.00	5,953.50	6,251.18	6,563.73
Area de Trabajo	500.00					
Equipos de Oficina	1,000.00					
Suministros de Oficina	180.00	190.80	202.25	214.38	227.25	240.88
Mantenimiento Equipos	40.00	42.40	44.94	47.64	50.50	53.53
Servicios	1,020.00	1,081.20	1,146.07	1,214.84	1,287.73	1,364.99
Depreciación Equipos	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Valor de Salvamento en 5 años						-120.00
GASTOS FINANCIEROS	1,628.46	8,757.50	6,858.52	4,712.33	2,286.75	-173.84
Intereses del préstamo	1,628.46	8,757.50	6,858.52	4,712.33	2,286.75	-173.84

SISTEMA PUBLIPALETTE**(2 CARAS)****CONTRATACION ANUAL****Ubicación a escoger por el cliente**

ZONA NORTE	USD \$ 2.800,00
ZONA CENTRO/SUR	USD \$ 2.000,00

(CONTRATACION MINIMA 6 MESES)**PRODUCCION DE IMAGEN:****VINIL ADHESIVO LARGA DURACION****IMPRESION FOTOGRAFICA****SCOTCH PRINT. (2 IMAGENES)****USD \$ 250,00****1.10 X 1.70 m.***Estos precios no incluyen I.V.A.**** EXPOSICION SIMULTANEA DE VARIOS ARTES***** ROTACION DEL PUBLIPALETTE CADA TRES MESES SIN COSTO PARA EL CLIENTE, EN UNA NUEVA UBICACION A SU ELECCION DE ACUERDO A LA DISPONIBILIDAD DE ESPACIOS*****DESCUENTOS POR VOLUMEN EN ESPACIOS****FORMA DE PAGO :****Alquiler del Publpalette****30% A LA RESERVA DEL ESPACIO****SALDO 30/60/ DIAS COLOCADO EL ELEMENTO.****Producción de Imagen:****100% JUNTO CON LOS ARTES.****Estamos a sus órdenes: 26441192-641639/099869084***** PUBLIPOSTE ***

ANEXO No. 11

Resultados:

Cantidad del Préstamo: 80,000.00

Cantidad del Pago: **-\$1,945.44**

Tasa de Interés: 16.00%

Programación De Amortización:					
No. de Pagos	Fecha	Pago	Interes	Principal	Balance
0	3-Oct-04				80,000.00
1	4-Nov-04	1,945.44	820.00	1,125.44	78,874.56
2	4-Dec-04	1,945.44	808.46	1,136.98	77,737.58
2004		3,890.88	1,628.46	2,262.42	
3	4-Jan-05	1,945.44	796.81	1,148.63	76,588.95
4	4-Feb-05	1,945.44	785.04	1,160.40	75,428.55
5	4-Mar-05	1,945.44	773.14	1,172.30	74,256.25
6	4-Apr-05	1,945.44	761.13	1,184.31	73,071.94
7	4-May-05	1,945.44	748.99	1,196.45	71,875.49
8	4-Jun-05	1,945.44	736.72	1,208.72	70,666.77
9	4-Jul-05	1,945.44	724.33	1,221.11	69,445.67
10	4-Aug-05	1,945.44	711.82	1,233.62	68,212.04
11	4-Sep-05	1,945.44	699.17	1,246.27	66,965.78
12	4-Oct-05	1,945.44	686.40	1,259.04	65,706.74
13	4-Nov-05	1,945.44	673.49	1,271.95	64,434.79
14	4-Dec-05	1,945.44	660.46	1,284.98	63,149.81
2005		23,345.28	8,757.50	14,587.78	
15	4-Jan-06	1,945.44	647.29	1,298.15	61,851.65
16	4-Feb-06	1,945.44	633.98	1,311.46	60,540.19
17	4-Mar-06	1,945.44	620.54	1,324.90	59,215.29
18	4-Apr-06	1,945.44	606.96	1,338.48	57,876.81
19	4-May-06	1,945.44	593.24	1,352.20	56,524.60
20	4-Jun-06	1,945.44	579.38	1,366.06	55,158.54
21	4-Jul-06	1,945.44	565.38	1,380.06	53,778.48
22	4-Aug-06	1,945.44	551.23	1,394.21	52,384.26
23	4-Sep-06	1,945.44	536.94	1,408.50	50,975.76
24	4-Oct-06	1,945.44	522.50	1,422.94	49,552.83
25	4-Nov-06	1,945.44	507.92	1,437.52	48,115.30
26	4-Dec-06	1,945.44	493.18	1,452.26	46,663.04
2006		23,345.28	6,858.52	16,486.76	
27	4-Jan-07	1,945.44	478.30	1,467.14	45,195.90
28	4-Feb-07	1,945.44	463.26	1,482.18	43,713.72
29	4-Mar-07	1,945.44	448.07	1,497.37	42,216.34
30	4-Apr-07	1,945.44	432.72	1,512.72	40,703.62
31	4-May-07	1,945.44	417.21	1,528.23	39,175.39
32	4-Jun-07	1,945.44	401.55	1,543.89	37,631.50

ANEXO No. 11**Programación De Amortización:**

No. de Pagos	Fecha	Pago	Interes	Principal	Balance
41	4-Mar-08	1,945.44	253.14	1,692.30	23,004.53
42	4-Apr-08	1,945.44	235.80	1,709.64	21,294.89
43	4-May-08	1,945.44	218.27	1,727.17	19,567.72
44	4-Jun-08	1,945.44	200.57	1,744.87	17,822.85
45	4-Jul-08	1,945.44	182.68	1,762.76	16,060.09
46	4-Aug-08	1,945.44	164.62	1,780.82	14,279.27
47	4-Sep-08	1,945.44	146.36	1,799.08	12,480.19
48	4-Oct-08	1,945.44	127.92	1,817.52	10,662.68
49	4-Nov-08	1,945.44	109.29	1,836.15	8,826.53
50	4-Dec-08	1,945.44	90.47	1,854.97	6,971.56
2008		23,345.28	2,286.75	21,058.53	
51	4-Jan-09	1,945.44	71.46	1,873.98	5,097.58
52	4-Feb-09	1,945.44	52.25	1,893.19	3,204.39
53	4-Mar-09	1,945.44	32.84	1,912.60	1,291.79
54	4-Apr-09	1,945.44	13.24	1,932.20	-640.41
55	4-May-09	1,945.44	-6.56	1,952.00	-2,592.41
56	4-Jun-09	1,945.44	-26.57	1,972.01	-4,564.42
57	4-Jul-09	1,945.44	-46.79	1,992.23	-6,556.65
58	4-Aug-09	1,945.44	-67.21	2,012.65	-8,569.29
59	4-Sep-09	1,945.44	-87.84	2,033.28	-10,602.57
60	4-Oct-09	1,945.44	-108.68	-10,602.57	-
2009		19,454.40	-173.84	6,971.56	

ANEXO No.12

FLUJO SIN REESTRUCTURACIÓN						
FLUJO OPERATIVO	0	1	2	3	4	5
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS						
VENTAS	1,020,861.46	1,066,800.22	1,114,806.23	1,164,972.51	1,217,396.27	1,272,179.11
TOTAL DE INGRESOS	1,020,861.46	1,066,800.22	1,114,806.23	1,164,972.51	1,217,396.27	1,272,179.106
EGRESOS						
INSUMOS	461,613.94	492,854.36	526,209.02	561,821.00	599,843.08	640,438.36
MANO DE OBRA	138,340.51	141,342.50	144,409.63	147,543.32	150,745.01	154,016.18
DEPRECIACIÓN	31,490.63	31,490.63	31,490.63	31,490.63	31,490.63	3,601.05
GIF	94,576.13	98,112.98	101,827.03	105,728.96	109,830.08	114,142.47
GASTO ADM. Y VTAS.	289,628.60	298,035.11	306,770.47	315,851.74	325,297.00	284,962.97
TOTAL DE EGRESOS	1,015,649.82	1,061,835.57	1,110,706.79	1,162,435.65	1,217,205.80	1,197,161.03
UTILIDAD BRUTA	5,211.64	4,964.65	4,099.44	2,536.86	190.47	75,018.08
GASTOS FINANCIEROS	1,621.26	1,544.06				
UTILIDAD OPERACIONAL	3,590.38	3,420.59	4,099.44	2,536.86	190.47	75,018.08
UTILIDAD EMPLEADOS	538.56	513.09	614.92	380.53	28.57	11,252.71
BASE IMPONIBLE	3,051.82	2,907.50	3,484.53	2,156.33	161.90	63,765.37
IMPUESTO A LA RENTA	762.96	726.88	871.13	539.08	40.48	15,941.34
UTILIDAD NETA	2,288.87	2,180.63	2,613.40	1,617.25	121.43	47,824.03
DEPRECIACIONES*	31,490.63	31,490.63	31,490.63	31,490.63	31,490.63	3,601.05
FLUJO OPERATIVO	33,779.50	33,671.26	34,104.03	33,107.88	31,612.06	51,425.07

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FUENTES						
FONDOS PROPIOS						
FLUJO OPERATIVO	33,779.50	33,671.26	34,104.03	33,107.88	31,612.06	51,425.07
OTROS INGRESOS	11715.07	11969.28702	12229.02055	12494.39029	12765.51856	13042.53032
FONDOS AJENOS						
TOTAL FUENTES	45,494.57	45,640.55	46,333.05	45,602.27	44,377.58	64,467.60
USOS						
ACTIVOS FIJOS						
PAGO PRESTAMOS	5,450.32	6820.52				
TOTAL USOS	5450.32	6820.52	-	-	-	-
FUENTES-USOS	40,044.25	38,820.03	46,333.05	45,602.27	44,377.58	64,467.60

Cálculo del CAPM	
Rendimiento de Mercado	14.60%
Beta	0.96
Tasa Libor	1.47%
Rendimiento bonos ecuatorianos	10.00%
Riesgo país	8.53%
Ke	14.07%
Ke ajustado	22.60%
Kd	16.00%
Impuesto a la Renta	25.00%

ANEXO No. 12

FLUJO CON REESTRUCTURACION						
FLUJO OPERATIVO	0	1	2	3	4	5
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS						
VENTAS	1,020,861.46	1,082,113.14	1,157,861.06	1,250,489.95	1,363,034.04	1,499,337.45
TOTAL DE INGRESOS	1,020,861.46	1,082,113.14	1,157,861.06	1,250,489.95	1,363,034.04	1,499,337.45
EGRESOS						
INSUMOS	461,613.94	498,526.02	543,497.13	598,093.22	664,301.34	744,644.68
MANO DE OBRA	140,358.05	128,708.25	129,968.67	132,788.99	135,670.51	138,614.56
DEPRECIACIÓN	32,107.30	38,690.63	38,690.63	38,690.63	38,690.63	38,690.63
GIF	95,481.32	99,624.36	102,770.61	106,051.77	109,017.59	112,581.37
GASTO ADM. Y VTAS	306,457.67	301,242.04	309,712.57	319,717.73	326,879.42	336,637.42
TOTAL DE EGRESOS	1,036,018.28	1,066,791.31	1,124,639.62	1,195,342.34	1,274,559.49	1,371,168.66
UTILIDAD BRUTA	-15,156.82	15,321.83	33,221.45	55,147.61	88,474.55	128,168.78
GASTOS FINANCIEROS	3,249.73	10,301.56	6,858.52	4,712.33	2,286.75	-173.84
UTILIDAD OPERACIONAL	-18,406.55	5,020.27	26,362.93	50,435.29	86,187.80	128,342.63
UTILIDAD EMPLEADOS	-2,760.98	753.04	3,954.44	7,565.29	12,928.17	19,251.39
BASE IMPONIBLE	-15,645.57	4,267.23	22,408.49	42,869.99	73,259.63	109,091.23
IMPUESTO A LA RENTA	-	1,066.81	5,602.12	10,717.50	18,314.91	27,272.81
UTILIDAD NETA	-15,645.57	3,200.42	16,806.37	32,152.50	54,944.72	81,818.43
DEPRECIACIONES*	32,107.30	38,690.63	38,690.63	38,690.63	38,690.63	38,690.63
FLUJO OPERATIVO	16,461.73	41,891.05	55,497.00	70,843.13	93,635.36	120,509.06

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FUENTES						
FONDOS PROPIOS						
FLUJO OPERATIVO	16,461.73	41,891.05	55,497.00	70,843.13	93,635.36	120,509.06
OTROS INGRESOS	11715.07	11969.29	12229.02	12494.39	12765.52	13,042.53
FONDOS AJENOS	80000	-	-	-	-	-
TOTAL FUENTES	108,176.80	53,860.34	67,726.02	83,337.52	106,400.88	133,551.59
USOS						
ACTIVOS FIJOS	80000					
PAGO PRESTAMOS	7,712.74	21,408.30	16,486.76	18,632.95	21,058.53	6,971.56
TOTAL USOS	87712.74	21408.30	16486.76	18632.95	21058.53	6971.56
FUENTES-USOS	20,464.07	32,452.04	51,239.26	64,704.56	85,342.35	126,580.03

	0	1	2	3	4	5
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Flujo Incremental	-19,580.18	-6,367.98	4,906.21	19,102.29	40,964.77	62,112.43
TIR	50.48%					
CAPM	17.41%					
VAN	\$ 39,753.62					

Tasas de Variación	
Crecimiento promedio de la Industrias	4.50%
Inflación anual	2.17%

Tabla No. 13

NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE SUMAR

VARIABLE EVALUADA	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	MEDIANAMENTE SASTIFECHO	BASTANTE SASTIFECHO	TOTALMENTE SASTIFECHO	Nº DE ENCUESTAS
VALORES	1	2	3	4	5	
M. PRIMA	0	0	6	118	82	206
	0,00%	0,00%	2,91%	57,28%	39,81%	100%
DISEÑO	0	2	6	113	85	206
	0,00%	0,97%	2,91%	54,85%	41,26%	100%
ACABADO	0	0	16	129	61	206
	0%	0%	8%	63%	30%	100%
PRECIO	0	0	12	117	77	206
	0,00%	0,00%	5,83%	56,80%	37,38%	100%
PLAZO	0	8	74	110	14	206
	0,00%	3,88%	35,92%	53,40%	6,80%	100%
ASESORIA	0	16	101	71	18	206
	0,00%	7,77%	49,03%	34,47%	8,74%	100%
ESPACIO	0	0	24	128	54	206
	0,00%	0,00%	11,65%	62,14%	26,21%	100%
CORTECIA	0	0	6	127	73	206
	0,00%	0,00%	2,91%	61,65%	35,44%	100%
INSTALACIÓN	0	2	16	125	63	206
	0,00%	0,97%	7,77%	60,68%	30,58%	100%